

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis en opción al Título de
Ingeniero Industrial

Título: Aplicación de un procedimiento para la
evaluación del desempeño en el departamento de
Mantenimiento del Hotel Brisas Guardalavaca

Autor: Rubén Perdomo Bairam

Tutores: MsC. Ing. Teresita del Carmen Bairam Salazar



Un hombre con una idea nueva es un mentecato hasta que la idea triunfa.

Mark Twain

Dedicatoria

**A mi madre Teresita a quién amo y debo todo lo que tengo, todo lo que he
sido, todo lo que soy y todo lo que seré**

**A mis abuelos Juan y Elsa, que cada segundo de mi vida me brindan su
cariño, su apoyo incondicional, su sabiduría y me siguen enseñando lo que
es una verdadera familia**

**A mi padre Rubén que me ha dado su apoyo, me tendió su mano y ha dicho
presente en mis momentos de necesidad**

**A Roge, que me trata como un hijo y me soporta las malacrianzas, y quien se
ha convertido en una parte indispensable en la vida de mi familia y
principalmente de la vida de mi madre y mía**

**A Nico y Nicol quienes me educan con su altruismo indisoluble e inagotable
para conmigo y mi familia**

**A mis amigos de la universidad quienes me han soportado y apoyado por
estos cinco años y a quienes les debo todos los momentos felices que
compartimos**

**A mis amigos Pupi y Yari, que siempre se preocupan y se ocupan por
nuestros problemas y nos muestran su apoyo y aunque me quieran celebrar
la fiesta del dos los quiero igual**

**A todos los profesores que en mi carrera y a lo largo de mi vida
contribuyeron a hacer de mi un mejor profesional y una mejor persona**

**Al equipo del hotel Brisas Guardalavaca por su apoyo incondicional durante
toda mi carrera, especialmente al Ing. Rafael Ernesto Cruz Zaldívar
Subdirector de Recursos Humanos**

**A todas las personas que como yo, nunca se van a convertir en hombres
grises**

Agradecimientos

A todos los que directa o indirectamente se vieron involucrados y me dieron su apoyo en esta aventura de cinco años que siempre recordaré con orgullo y añoranza.

Resumen

En la actualidad, la mayoría de las empresas coinciden en que el factor humano es el componente esencial para alcanzar el éxito de la organización, es por ello que la búsqueda de la mejora del rendimiento y desempeño de los recursos humanos se hace indispensable en todo momento. A partir de las insuficiencias detectadas en el sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos, se plantea como objetivo de la investigación aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño basada en competencias, en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca. Durante el desarrollo de la investigación fue necesario la utilización de métodos teóricos y empíricos para la puesta en práctica del procedimiento propuesto por Leyva del Toro 2012 compuesto por 5 fases: preparación, diseño, desarrollo, explotación de los resultados y monitoreo de la evaluación. Con la aplicación del procedimiento se definieron indicadores de resultados y competencias en los diferentes cargos del departamento y se correlacionaron con los indicadores de condiciones técnico organizativas, obteniendo como resultado la evaluación final del trabajador; también contribuye a la satisfacción de los trabajadores con el procedimiento de evaluación.

Abstract

At the present time, most of companies agree with the fact that the human factor is the essential component to reach the success of the organization, that is why, the pursuit of improvement of the productivity and performance of human resources becomes indispensable in all moment. Starting from the inadequacies detected in the evaluation system of the human resources' performance, the objective of the investigation is to apply a procedure for the evaluation of the workers' performance based on the competences, in the department of Maintenance of the hotel Brisas Guardalavaca. It was necessary the use of theoretical and empiric methods during the development of the investigation to put in practice a procedure created by Leyva del Toro 2012 and compound by a preparation phase, design and development of the evaluation phase, exploitation of results and monitoring the evaluation phase. With the application of the procedure were defined indicators of results and competitions in the different positions of the department and were correlated with the indicators of organizational technician conditions, obtaining the worker's final evaluation as a result; it also contributed to the satisfaction of the workers with the evaluation procedure.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I Marco Teórico Referencial de la Investigación	6
1.1 La evaluación del desempeño Individual por competencias laborales. Definiciones.	6
1.2. Papel de la ED dentro de la familia de normas cubanas NC: 3000/2007 y el SGICH.	8
1.3 La evaluación del desempeño y su papel en la selección, formación y motivación laboral.....	11
1.3.1 Papel de la ED en la selección y formación	11
1.3.2 Papel de la ED en la motivación laboral.....	13
1.4 Carácter sistémico y la necesidad de mejora en la evaluación del desempeño	15
1.5 Principales aspectos y legislaciones en Cuba relacionadas con la evaluación del desempeño.	18
1.6 Métodos para la evaluación del desempeño.....	20
1.6.1 Procedimiento para la evaluación del desempeño vigente en el hotel Brisas Guardalavaca	24
1.6.2 Situación actual de la evaluación de desempeño en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca	25
Capítulo II Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño de los recursos humanos basado en competencias en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca	28
2.1 Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca	28
2.2 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas	34
2.3 Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano en el Hotel Brisas Guardalavaca.....	36
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos	64

Introducción

El contexto internacional cada vez más complejo y globalizado, el desarrollo dinámico del mundo empresarial y la evolución natural y recurrente a todos los procesos en los que interviene la mano del hombre, provocan que las técnicas, los métodos y la manera de gestionar en las organizaciones evolucionen a un mismo ritmo. La aceleración de los cambios y la falta de respuestas de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones impulsan un aumento en la demanda de nuevas herramientas que permitan realizar una mejor gestión de los recursos humanos (GRH).

Las organizaciones reconocen al capital humano¹(CH) como el activo más importante de la misma, pues estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva (Cuesta Santos, 2010).

En Cuba, como en el resto del mundo, las organizaciones cifran sus esperanzas competitivas en su capital humano, entendido en términos de calidad de las personas, lo cual ha repercutido en un auge sin precedentes de la GRH (Cuesta Santos, 2000). Según Morales Cartaya (2006), en el país, se han realizado controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, que transmiten señales de incoherencia entre las actividades claves de la GRH, los objetivos y resultados productivos, así como la falta de prioridad destinada a esta función.

Dentro de todas estas nuevas tendencias para la GRH, la evaluación del desempeño (ED) se inserta con relevancia por constituir piedra angular para el propio desarrollo de los recursos humanos. Chiavenato I (2009) plantea que La ED es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones

¹A los efectos de esta investigación se consideran sinónimos los términos recursos humanos y capital humano

internas, compensaciones y otras más del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado².

La mayoría de las empresas cubanas no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño que corresponda los resultados individuales, con la eficiencia de los procesos y los resultados de la organización.

Estudios desarrollados³ en el campo de la teoría o de la práctica en las empresas de modo general y del sector turístico en particular, han evidenciado que el proceso de ED se caracteriza por un bajo nivel de integración a los restantes procesos de la gestión y de los propios de la GCH; baja orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de autoperfeccionamiento y poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño.

Como parte de la cadena CUBANACAN de organizaciones hoteleras cubanas, en la actualidad el hotel Brisas Guardalavaca de la provincia de Holguín, no escapa de esta realidad y a pesar de que ha obtenido resultados importantes en años anteriores, también está inmerso en la necesidad de encontrar un sistema de evaluación que haga corresponder los resultados de los trabajadores con los procesos y factores que inciden en los mismos.

Existen indicaciones del Ministerio del Trabajo y Turismo (MINTUR), de analizar los indicadores de evaluación del desempeño, para que sean cada vez más medibles y adaptados al puesto, según su profesiograma y perfiles de competencia, lo que obliga a realizar este proceso de forma inmediata. El hotel de referencia fue seleccionado para elaborar e implantar el sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), según la familia de normas cubanas NC: 3000/2007, dentro del cual se encuentra el módulo de evaluación del desempeño, y, aunque se cuenta con un procedimiento, el mismo no está basado en los profesiogramas y competencias laborales.

² Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill; www.uoc.edu

³ (Varela Izquierdo, 2001; Artola Pimentel, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; López Núñez, 2008; Sánchez Augier 2009; Hernández Junco, 2009; Parra Villanueva, 2010; Stable, 2012; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Monagas Docasal, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Leyva Del Toro, 2015)

Estudios desarrollados en el marco de esta investigación⁴ en instalaciones hoteleras y extrahoteleras de la provincia Holguín y otras cercanas, evidencian deficiencias tales como:

- Existencia de un alto grado de insatisfacciones e inconformidades con el sistema de evaluación por parte de directivos y trabajadores, considerándolo impreciso y poco efectivo.
- Evidencias de un alto número de efectos negativos, (halo, recencia, primacía) asociados a una deficiente gestión de los sistemas de evaluación y la ausencia de una intención de perfeccionamiento de los mismos.
- Las evaluaciones no se sustentaban en los profesiogramas, por ausencia u omisión de estos
- No existe una orientación a la gestión por competencias, al no ser común la declaración de estas en profesiogramas ni en el análisis para el proceso de evaluación.
- Bajo nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño generalmente limitado al pago de la idoneidad, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora a través de la estimulación, formación, promoción y el propio ajuste de los profesiogramas o hasta de los objetivos de trabajo de las entidades.
- No correspondencia entre las evaluaciones de los trabajadores y los resultados de los diferentes procesos y la organización en general.

En el hotel Brisas Guardalavaca el actual procedimiento se caracteriza por ser demasiado subjetivo, no profundiza en los aspectos e indicadores que permiten que este proceso se realice también de manera cuantitativa, se limita solo a evaluar cualitativamente un grupo de elementos de forma general, sin tener en cuenta los parámetros específicos que caracterizan esos elementos, creando brechas que impiden el conocimiento objetivo de las debilidades del evaluado, por lo que no constituye una herramienta para la mejora continua .

⁴ (Leyva del Toro, 2002; 2004, 2007, 2008, 2010,2015)

Dentro de los procesos de apoyo del hotel está el de Mantenimiento, luego de revisar los diferentes cargos y ocupaciones del área, y a través de un análisis de los profesiogramas del departamento, su misión, así como del papel que juega el mismo dentro del flujo de organización y sobre todo de la influencia que tiene en el funcionamiento de los procesos claves, se valora que este departamento es de alta significación por las características del hotel, donde la calidad del servicio y los productos que se brindan, dan un toque distintivo a la imagen del mismo.

Lo planteado anteriormente evidencia la existencia del siguiente **problema profesional**: insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño del capital humano en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca de la provincia Holguín.

En consecuencia, el **objeto de estudio** de la investigación es: la evaluación del desempeño Individual. Por tanto, el **objetivo general** de la investigación es: aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño basada en competencias, en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca.

Para cumplir el objetivo general, se establecieron los siguientes **objetivos específicos**:

- Construir el marco teórico referencial de la investigación, derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio en cuestión
- Desarrollar el procedimiento propuesto para evaluar el desempeño de los trabajadores sobre la base de las competencias laborales en el departamento de Mantenimiento

Por lo que el **campo de acción** lo constituye el proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca.

Mientras que, la **idea a defender** es la siguiente: la aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño individual, coherente y basado en las competencias; contribuye a disminuir las insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos del departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca.

Durante la investigación se utilizan de diferentes métodos tanto teóricos como empíricos, entre los que se pueden encontrar:

1. Métodos teóricos:

Análisis - Síntesis: a partir de la revisión y resumen de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados.

Histórico - Lógico: en el análisis de los períodos por los que ha transcurrido la gestión de recursos humanos y en específico la evaluación del desempeño, tanto dentro del país como internacionalmente.

Inductivo - Deductivo: en los ajustes del procedimiento para su aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca.

2. Métodos empíricos:

Entrevistas, encuestas, método de expertos, método de voto ponderado, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo).

Para la presentación de esta investigación se estructuró de la forma siguiente: Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico referencial de la misma, Capítulo II que contiene la aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias laborales en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca, particularmente en el cargo de Jardinero "A"; además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

Capítulo I Marco teórico práctico referencial de la investigación

En este capítulo se muestra la fundamentación teórico referencial de esta investigación, a través de la búsqueda y análisis de información nacional e internacional, se exponen los principales aspectos relacionados con la evaluación del desempeño y el papel que juega dentro de la gestión de recursos humanos, se profundiza en los conceptos fundamentales que la definen, así como en los enfoques y procederes más importantes desarrollados actualmente en las organizaciones. También se hace alusión a la gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño por competencias y al sistema de gestión integrada de capital humano.

1.1 La evaluación del desempeño Individual por competencias laborales. Definiciones

La evaluación del desempeño, evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, "performance appraisal", o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización (Cuesta Santos, 2010).

La evaluación del desempeño, posee un grupo de objetivos que son vitales, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante dado su rol en la promoción y desarrollo, información, comunicación, formación, identificación del potencial, el clima laboral, la valoración de los programas de selección y los sistemas de compensación.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo, y los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad (Chiavenato, 2009).

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto, ayuda a observar si existen problemas personales o externos que afecten a la persona en el desempeño del cargo, mejora las relaciones humanas, reconoce el autoperfeccionamiento del

empleado, realiza una estimación del potencial de desarrollo y del aumento de la productividad, contribuye a la retroalimentación constituyendo una oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.

La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano. (Cuesta Santos, 2010).

Entre los principales autores que han emitido su propia definición sobre la ED están: Harper & Lynch (1992): plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Puchol, 1995: procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Carlos Martínez, 1998: proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña, así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos.

Chiavenato, I (2009): la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Cuesta Santos (2005): la evaluación del desempeño o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

MINTUR Resolución 71, 2007: medición sistemática de la actividad laboral que se realiza a los trabajadores durante un periodo determinado y de su potencial desarrollo en el ámbito de la organización.

Morales Cartaya (2006): proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

NC: 3000: 2007 MTSS: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que el objetivo de todo sistema de ED, es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; la óptica de la evaluación tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), e integra en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Se observa como punto común la tendencia - considerada como muy acertada - que la evaluación la realice el jefe inmediato superior, ya que nadie es mejor para valorar el comportamiento de su subordinado. Se reconoce la necesidad de obtener información de diferentes fuentes e indicadores para hacer del proceso una tarea de mayor fiabilidad y objetividad. Además, y en concordancia con la opinión del autor, se reconoce la importancia de la ED como parte de la GCH, y su vínculo con los otros procesos del SGICH.

1.2. Papel de la ED dentro de la familia de normas cubanas NC: 3000/2007 y el SGICH

Múltiples son los enfoques y modelos planteados para gestionar los recursos humanos, entre los que se destacan en el mundo Beer (1989), Besseyre (1990), Werther y Davis (2001), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1995) y Chiavenato (2002 y 2009). Un análisis de las características fundamentales y aportes de los modelos señalados pueden valorarse en el Anexo 1.

Morales Cartaya (2006), plantea que la GCH está ligada a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización. Este SGICH es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas, es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen. El SGICH es un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. ⁵

La norma cubana NC: 3001:2007 contiene un modelo para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano, el cual se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en la Figura 1.

En esta norma se establecen un conjunto de requisitos a cumplir por cada uno de los 9 módulos para lograr la implementación de un SGICH. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

⁵ NC 3000:2007 Vocabulario

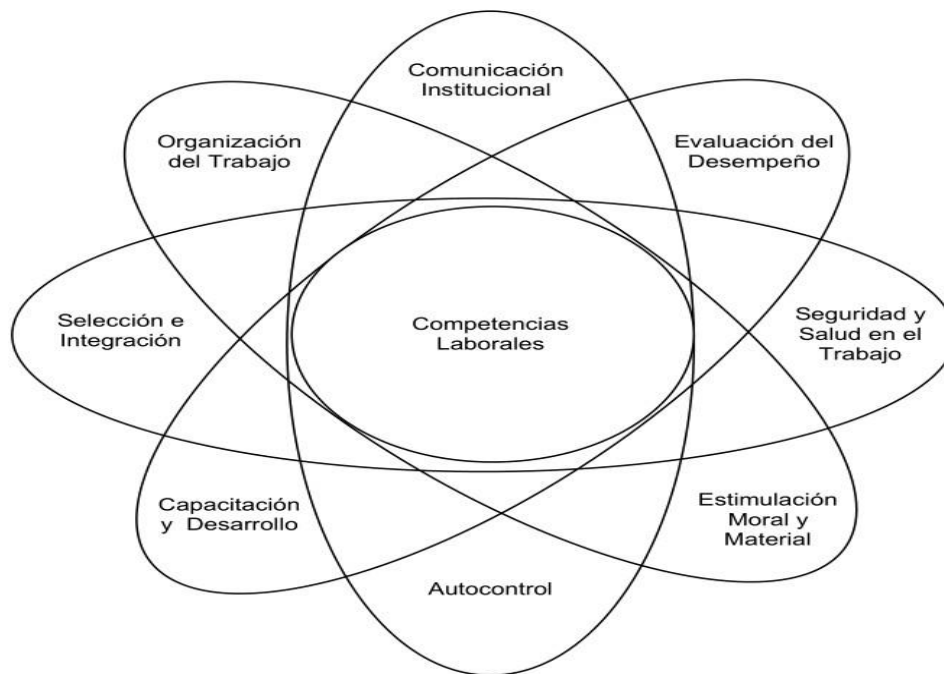


Figura 1. Fuente: NC: 3001:2007

La implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La presente investigación está referida a la evaluación del desempeño (ED), la cual es considerada, dentro de este SGICH, como un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores, del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo, para lograr los objetivos de la empresa. La misma es realizada por el jefe inmediato, y parte de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Enfatiza la importancia en el desarrollo individual de los empleados y permite alcanzar los objetivos de la empresa al garantizar que las responsabilidades de los trabajadores, que laboran en los procesos de las actividades principales, estén directamente relacionadas con la estrategia.

Sin embargo, en esta norma, aunque se hace la aclaración de forma general de la inclusión de las competencias en los módulos de selección, capacitación y evaluación, en los acápites de desarrollo de los requisitos, (sobre todo en el módulo evaluación del desempeño), no se puntualiza este aspecto.

Asimismo, en el módulo destinado a la capacitación, no se deja claro el vínculo entre ésta y la evaluación del desempeño, como elemento que cierra el círculo de la evaluación individual del trabajador, o sea, no se aprecia explícitamente de que forma el cumplimiento o no de las acciones determinadas en la brecha existente entre las competencias determinadas y las que realmente posee el trabajador tienen incidencia en la evaluación del desempeño, y cómo todo este proceso cíclico garantiza la mejora continua.

La herramienta de diagnóstico del SGICH, en opinión del autor, no permite medir con claridad los matices de los diferentes módulos, ni la satisfacción de los trabajadores con la misma, por tanto, no se realiza una evaluación objetiva del estado real de cada uno dentro de la entidad enfocado a la mejora.

En criterio del autor la retroalimentación de la ED por competencias laborales con el resto de los módulos del SGICH es una etapa superior en la GCH, para ello se debe alcanzar particular sinergia entre los módulos de EDI, estimulación moral y material, selección e integración y capacitación y desarrollo.

1.3 La evaluación del desempeño y su papel en la selección, formación y motivación laboral

1.3.1 Papel de la ED en la selección y formación

En la actualidad al éxito empresarial está ligado el concepto de la “empresa educadora”, o “*the learning organization*”. La formación o educación empresarial está muy ligada a “aprender a aprender” y a la filosofía organizacional y, en particular, a los valores.

La formación, y en particular la autoformación o autoeducación, que va más allá de los cursos de las escuelas y de las clases que se reciban, posee una íntima vinculación con el proyecto de vida de las personas. Y ese proyecto de vida está profundamente relacionado con los valores humanos que se quieren desarrollar o preservar.

Para la empresa u organización habrá que determinar los valores esenciales a desarrollar y preservar, ineludibles a la definición de competencias, que serán verdades esenciales, y luego hacer uso de esas competencias como indicadores para la evaluación del desempeño del trabajador.

Pero si se tienen en cuenta las principales deficiencias encontradas en recientes estudios, sobre el tema de la evaluación del desempeño como los de Monteagudo Martínez 2014 y Leyva del Toro desde 2012 hasta la actualidad, se puede constatar que, aunque en la mayoría de las empresas estudiadas, aunque existen los perfiles de cargo y las competencias declaradas, no se insertan adecuadamente dentro del sistema como elementos integradores, y esto se debe, en gran medida a que no se tienen en cuenta en la evaluación del desempeño individual.

De esta forma se centra la evaluación y el seguimiento del trabajador sólo en aspectos de calidad, cantidad, eficiencia, obviando aspectos tan importantes como los valores y la preservación y mejora de los conocimientos adquiridos. Si se tiene en cuenta el ciclo de formación en la empresa propuesto por Segrelles (1995) (Figura 2) donde ocupan un lugar prominente los valores, y se equipara a la formación individual, en la medida en que se evalúa el comportamiento individual, se produce una mejora continua para elevar los resultados y éstos a su vez, refuerzan los valores y de esta manera se repite el ciclo, en ascenso positivo.



Figura 2. Ciclo de formación asociado a los valores. Fuente: Segrelles (1995)

Aunque mucho se ha hablado del tema del diagnóstico de las necesidades de formación, desde esta perspectiva, no sólo se trata de aprovechar la brecha existente entre las competencias determinadas - bajo una mirada holística, donde confluyen las condiciones profesionales, emocionales y humanas - y las que realmente tiene el sujeto, desde el momento mismo de la selección de personal, sino, que, el seguimiento de este diagnóstico como vía para garantizar la mejora continua, sólo puede ser objetivo, si se hace desde el resultado obtenido como

producto de una evaluación del desempeño individual sistemática y basada en estas competencias. De esta forma se garantiza la consecución de un ser humano no solo productivo y con valores, sino emocionalmente pleno y exitoso.

Esto demuestra la relación, claramente visible, entre los resultados de la ED y los procesos de selección y formación, su papel de control y retroalimentación del sistema.

1.3.2 Papel de la ED en la motivación laboral

El desempeño de las competencias por parte de los empleados, tiene que ser compensado. Esa compensación laboral hay que gestionarla bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado, a cambio del desempeño que esta persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, dependiendo de la correcta determinación de las competencias y del resultado de la evaluación de las mismas, así será la compensación que reciba el trabajador.

Por sistema de compensación laboral serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, al lograr que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.

La estimulación o compensación no siempre comporta la motivación en los empleados, el profesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva, y para que esto se logre, el directivo debe contar con herramientas metodológicas que garanticen la justeza de este proceso, como el procedimiento de evaluación del desempeño por competencias laborales.

Las acciones específicas de compensación laboral más significativas o efectivas, se dividen en dos grandes grupos: materiales y espirituales.

Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones podemos señalar los siguientes:

Para la organización: el aumento del nivel de compromiso de los empleados, de intereses congruentes con los de la organización, reducción de costos e incremento del buen desempeño.

Como efectos negativos, en correspondencia con una percepción de inequidad individual y socialmente, para los empleados puede ocurrir la merma o pérdida de la satisfacción de esas mismas necesidades antes apuntadas, cuestión que es tratada por Leyva del Toro, 2012, en estudios realizados a instalaciones del turismo y que evidencian la desmotivación, provocada por insatisfacción en el resultado de las evaluaciones del desempeño.

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política o sistema al margen del fenómeno de la motivación.

Las teorías motivacionales que hoy se reconocen como las más relevantes en el ámbito laboral son:

- Motivación positiva: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae
- Motivación negativa: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrada o moleste
- Motivación extrínseca: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.
- Motivación intrínseca: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

Como se aprecia, la motivación positiva e intrínseca, presuponen un proceso previo de evaluación del desempeño por competencias, libre de los principales efectos negativos que aún persisten en la evaluación del desempeño contemporáneo (efecto halo, tendencia central, polaridad, proyección, efecto recencia, o efecto primacía).

Por otra parte, muchas veces no se asegura la necesaria correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos, ni existen mecanismos que permitan

discernir la influencia de cada uno de los trabajadores, las condiciones materiales, organizativas y del entorno organizacional en los resultados de la organización y sus procesos.

1.4 Carácter sistémico y la necesidad de mejora en la evaluación del desempeño

La ED no debe verse como un elemento aislado dentro de la organización, la información que provee sobre el desempeño, la motivación del trabajador y el funcionamiento de las tareas sirve como un elemento que nutre la retroalimentación de todos los procesos que constituyen la GICH.

Muchos autores consideran que la GRH posee características de sistemas⁶, por lo cual, si consideramos que la ED es parte integrante de ella y tenemos presente la propiedad de que todo sistema es parte de otro mayor y al mismo tiempo contiene otros más simples, también se puede considerar como un sistema.

Es por ello que existen autores⁷ que recalcan la importancia de una perspectiva externa que se dirija a evaluar el vínculo entre la ED y otros subsistemas de la gestión empresarial. Elemento que se tiene en cuenta en el procedimiento aplicado en la presente investigación.

Todo sistema encierra globalidad⁸, homeostasis⁹, equifinalidad¹⁰, sinergia¹¹, autopoyetis¹² y diferenciación. El autoperfeccionamiento, propio de los sistemas, conlleva a la idea de que toda visión fragmentada de uno de sus elementos sin considerar la incidencia que los restantes hará que el mismo resulte incompleto e impreciso por lo que la evaluación de estos no puede concebirse con total independencia de los restantes, lo que, por tanto, también se debe aplicar al funcionamiento de la ED en la organización.

Hay autores que reconocen el vínculo de la ED con los demás que integran la GCH, desde su perspectiva interna, entre ellos se pueden citar (Varela Izquierdo, 2001;

⁶ Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1995), CIDEA (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2005) entre otros.

⁷ (Kaplan y Norton, 2000; Boyet, 2003, Chiavenato, 2004; Morales Cartaya, 2006 y NC 3001, 2007)

⁸Significa que cualquier alteración a una de sus partes, afecta al conjunto.

⁹ Referido al equilibrio dinámico en que debe encontrarse, ya que puede adaptarse, autorregularse o controlarse

¹⁰ Puede llegar al estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y recorriendo caminos diferentes

¹¹ Es más que la suma de los recursos

¹² Tendencia al autoperfeccionamiento

Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Álvarez López, 2002; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Augier, 2009; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45, 2014; Leyva del Toro, 2015).

La búsqueda de la mejora en la gestión empresarial debe constituir premisa en las empresas actuales, con vistas a elevar los niveles de productividad, la calidad en sus productos y servicios, sus utilidades, competitividad y la satisfacción tanto de sus clientes externos como internos. Para estos últimos es de vital importancia la manera que tiene la organización de verlos, la percepción que tiene esta de los resultados de su trabajo para su bienestar; precisamente el proceso de evaluación de desempeño es el que expresa ese nivel de conformidad con el modo de actuación de sus empleados.

Como ya se ha expresado en acápites anteriores, la ED de los empleados se lleva cabo directamente por el jefe inmediato superior, según el cargo o puesto de trabajo, por lo que el factor humano se hace imprescindible en el desarrollo de este proceso. A menudo las interrelaciones humanas dan lugar a que los evaluadores puedan estar condicionados o predispuestos, ya sea por celos, simpatías y antipatías, o la misma falibilidad humana, es común que se produzcan errores y deficiencias en la realización de la evaluación. Es por esto, que la búsqueda de la mejora se convierte en una meta indispensable durante la realización de esta tarea tan importante para las empresas. Cada organización, área, departamento o puesto de trabajo posee sus propias cualidades y características, lo que hace que se necesite un mayor estudio y rigor en el momento de seleccionar los parámetros a medir y realizar la medición.

Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios (Cuesta Santos, 2010).

A continuación, se resumen un grupo de errores o tendencias, de los que se había realizado una pequeña referencia en epígrafes anteriores, como aquellos que comúnmente afectan más la EDCH:

- efecto de halo: hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. así, por ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general
- tendencia central: se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco
- polaridad: en este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o, por el contrario, el nueve o el diez
- proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la “proyección”, cuya acción es inconsciente
- efecto recencia: consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período
- efecto primacía: efecto contrario al anterior, en el sentido en que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas.

Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas.

Todos estos errores conducen al fracaso de los sistemas de evaluación, pues le restan objetividad e imparcialidad, según Dessler (1996) entre los errores más comunes en el diseño y aplicación del sistema de ED están:

- los subordinados no son informados del tiempo exacto en que se espera que logren un buen desempeño

- carencia de indicadores para evaluar
- indicadores irrelevantes y subjetivos
- mala retroalimentación o ausencia de ella al trabajador o la organización
- incapacidad para aplicar los datos de la evaluación.

Autores como Dessler (1996) y Cuesta Santos (2010) al realizar propuestas alrededor de la EDCH aluden a los errores más comunes que se cometen durante el proceso de desarrollo de la misma, los que difieren más en la nomenclatura utilizada que en el contenido de los mismos, sin embargo, no formulan mecanismos concretos que permitan diagnosticar su presencia y lleven a eliminar estos o al menos a atenuar sus efectos.

Varela Izquierdo (2001) propone indicadores concretos a utilizar al realizar las auditorías de la gestión de los recursos humanos con vistas a perfeccionar los procesos de EDCH, no obstante, estos indicadores no han sido considerados en las propuestas posteriores de auditorías, ni se observa su aplicación en la práctica habitual. Por lo que a juicio del autor la ausencia de acciones de mejoras propias del proceso EDCH constituye una debilidad de las propuestas metodológica hasta ahora existentes.

En este epígrafe es necesario recalcar además que, la ética profesional juega un papel crucial a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores. La apreciación de igualdad y justicia por parte de los evaluados con respecto a los evaluadores tiene que ser un elemento que no se debe olvidar, y de vital importancia su conservación. La conducta profesional durante la evaluación del desempeño, es decisiva para una organización que pretenda ser sosteniblemente competente en la actualidad, si la organización viola su eticidad, no hay método, procedimiento, o sistema técnico que garantice que la evaluación del desempeño cumpla sus objetivos. Las organizaciones cubanas no están exentas de estas deficiencias y a su vez están sujetas a regulaciones particulares del país y sistema al que pertenecen.

1.5 Principales aspectos y legislaciones en Cuba relacionadas con la evaluación del desempeño

A partir de los años 80, vinculadas al tema tratado se encuentran, de forma general:

- A finales de los años 90, las organizaciones del sector del turismo inician un movimiento vinculado al proceso de EDI, que abarca a todas las categorías ocupacionales. Se utilizó como mecanismo de expresión del resultado de la misma, la entrega de un módulo de aseo personal con productos de alta calidad y demanda, y posteriormente, la entrega de una suma de dinero en la moneda convertible cubana
- Resolución 8 del 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se deja plasmado de forma explícita la EDI
- Año 2007 Resolución 21 del MTSS, se aborda de forma integral la cuestión vinculada a la EDI. En estas condiciones las empresas, en especial aquellas que se encuentran en perfeccionamiento, comienzan a trabajar con total seriedad y responsabilidad en la implementación de un sistema de EDI
- Normas cubanas NC 3000:2007 dirigida al SGICH, las que constituyen un adelanto en materia de legislación laboral, y reconocen a la EDI como uno de los subsistemas fundamentales de la GCH
- Código del Trabajo y su Reglamento los cuales, a pesar que ofrece una generalización en el análisis de la EDI, para ser utilizada de forma más adaptada a cada organización, vincula la misma a la idoneidad demostrada, y no cuenta con una herramienta metodológica para su aplicación ni deja claro el carácter sistémico de la misma.

En correspondencia con lo estudiado hasta aquí, se coincide con Leyva Del Toro, 2015 al afirmar que el instrumental que se dispone en materia de EDI es insuficiente para enfrentar los retos que la gestión actual le impone.

Se considera la regularidad entre autores como Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Cuesta Santos, 2014 y Leyva del Toro, 2015 quienes - a tono con las tendencias más actuales - reconocen explícitamente la evaluación de las competencias y su orientación hacia la mejora en el cumplimiento de los objetivos de las personas, los grupos y la organización.

El hotel Brisas Guardalavaca pertenece al grupo CUBANACAN y se rige bajo las legislaciones del país y específicamente del MINTUR, teniendo en cuenta estos

aspectos se debe realizar un análisis para determinar el procedimiento para la EDI basado en competencia laborales más adecuado para dicha organización.

1.6 Métodos para la evaluación del desempeño

Los métodos para la ED parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de auto evaluación¹³. Debido a la existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:

- Métodos relacionados con indicadores tangibles: cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, salario, ascensos, etc. los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables
- Métodos relacionados con indicadores intangibles: gestión, cooperación, competencia y compromiso. Cuando se incluyen estos indicadores intangibles en el sistema de evaluación del desempeño, no se excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles, sino que cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican las comparaciones interindividuales, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos.

Por otra parte, Sales (2006) aporta una clasificación de los métodos parecida a la anterior, pero los divide en grupos según la técnica:

- Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:
Escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos críticos, escalas de calificación conductual, método de verificación de campo.
- Métodos de evaluación en grupos:
Método de categorización, método de distribución forzada, método de comparación por parejas.

¹³ Cuesta Santos 2010, página 49" Tecnología de gestión de los recursos humanos"

- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro:

Autoevaluaciones. Administración por objetivos. Evaluaciones psicológicas. Cuesta Santos (2009), también emitió su criterio acerca de los métodos más utilizados para evaluar:

- Método de escalas gráficas:

Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo, donde el evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones. Mediante una gráfica de escala, con todos los indicadores utilizados, se obtiene un perfil gráfico de cada uno de los evaluados

La variante que se defiende aquí - a partir de la experiencia adquirida – es que en el proceso intervenga más de un evaluador, con la ventaja de que se puede llegar a un criterio de consenso de diferentes maneras, es decir, el consentimiento de todos sobre la esencia de la evaluación o utilizando la moda sobre las evaluaciones emitidas

- Método de incidentes críticos:

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación de competencias, esos “incidentes” son precisamente las dimensiones o pautas de conductas

- Método de elección forzosa:

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas. El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos. Es importante lo siguiente: quienes hayan diseñado el sistema de frases sí conocen perfectamente las frases más apropiadas

para un rendimiento positivo, pues, aunque todas parezcan positivas o negativas, unas describen al empleado eficaz y otras no. Los evaluadores tienen que haber participado en ese diseño o conocerlo con precisión

- Método de clasificación por rangos:

Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia

- Método de las comparaciones pareadas:

Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados. Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistematicidad en el análisis. Este proceder ayuda mucho al análisis de un conjunto relativamente grande de personas. Es de gran utilidad en la determinación de los planes de sucesiones o reservas de directivos, así como en las consecuentes promociones

- Método de frases descriptivas:

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases

- Método de investigación de campo:

Se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento

- Método de la distribución forzosa:

Parte del supuesto no necesariamente cierto, de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal de una gráfica, donde el evaluador

deberá clasificar a los empleados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (intervalos) se debe incluir cierto número de empleados. Experimentalmente, mediante el método de comparación por pares se ha estimulado a distribuir a todos los integrantes de determinado grupo laboral en cada uno de esos intervalos. En procesos de evaluación del potencial humano general, bien puede ofrecer una panorámica interesante, acerca de los más competentes, los menos competentes o los sencillamente incompetentes, y el grupo medio. Los resultados, conclusiones, clasificaciones o evaluaciones, pueden devenir certificados o etiquetas muy estimulantes positivamente o sanciones, a la vez muy traumatizantes

- Método de la autoevaluación:

Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño. Este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, buscando la coherencia individuo-organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz GRH

- Método de evaluación por objetivos:

Asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos

- Método de evaluación de 360° (Técnica 360°):

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos, o sea registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos, y de clientes externos.

Según lo expuesto hasta aquí, se observan regularidades que se pueden resumir como: la tendencia a utilizar técnicas de trabajo en grupo para llegar al consenso, la necesidad de pactar con el trabajador los aspectos a evaluar con anticipación y su participación activa en dicho proceso, en algunos casos mediante la autoevaluación, así como que cada empresa tiene el deber de determinar el método específico a emplear, según sus características propias.

Otro aspecto de cardinal importancia, y muy a tono con el propósito de la presente investigación, es la necesidad de definir indicadores objetivos, y su relación con las competencias, aspectos a los que hace referencia Cuesta Santos (2009), debido a que, como apunta el citado autor, de ello dependerán los resultados posteriores del proceso de EDRH.

En Cuba, cada organización es responsable de definir cómo y quién realiza la Evaluación del desempeño en función de sus necesidades, aunque existen directrices que influyen como las regulaciones del ministerio o tipo de organización al que pertenecen.

1.6.1 Procedimiento para la evaluación del desempeño vigente en el hotel Brisas Guardalavaca

La ED se rige por el Reglamento 46/2009 donde se recogen una serie de artículos entre los que se encuentran:

Artículo 7: la evaluación del desempeño se realizará mensualmente por el jefe del evaluado y debe resultar en:

- Un proceso de retroalimentación que permita a jefe y subordinados, detectar los problemas y deficiencias presentes en su área de trabajo dentro de la organización
- Un proceso de interacción que facilite la comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

El autor considera que no se especifica el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y que a su vez este es muy limitado ya que solo abarca la retroalimentación del jefe – subordinado y no así con el resto de procesos de la GCH como la estimulación moral y material, selección e integración, ni capacitación y desarrollo.

Artículo 9: la evaluación del desempeño se realizará mediante la ejecución de las acciones siguientes:

- autoevaluación por parte del trabajador
- evaluación del desempeño por parte del jefe del trabajador.

En este artículo se evidencia que no se tiene en cuenta la influencia del entorno en el desempeño del trabajador (indicadores condicionantes como el suministro adecuado de materias primas y materiales), tampoco la opinión de los clientes internos y externos que pueden aportar validez al criterio del evaluador.

En el Artículo 12 se resumen algunos indicadores para la ED, pero estos son muy generales, además no tienen en cuenta las competencias cognitivas, ni volitivas del trabajador y por tanto no es un reflejo válido del trabajo del mismo, lo que genera quejas e inconformidades con el procedimiento actual, como se evidencia en el Departamento de MTTO¹⁴.

EL procedimiento que se propone es el desarrollado por Leyva del Toro (2012), diseñado específicamente para su aplicación en entidades hoteleras. Abarca la gestión por competencias que es una de las tendencias más actuales en la gestión de capital humano, y destina una fase para la determinación de las mismas. Tiene en consideración las condiciones técnico organizativas según el nivel de interrelación que presenten con los indicadores del cargo, que podrían afectar el buen desempeño del trabajador, lo que permite que la EDCH no se vea de manera aislada, sino desde el contexto organizacional. Además, este procedimiento se ha aplicado en diferentes períodos en instalaciones hoteleras y extrahoteleras de la provincia Holguín, con resultados satisfactorios lo que ha demostrado su viabilidad al tener en cuenta la relación con los procesos de la organización.

1.6.2 Situación actual de la evaluación de desempeño en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

A través de la revisión de la documentación se pudo constatar que en los controles realizados¹⁵, se evidencia que la EDCH no tributa a los objetivos estratégicos

¹⁴ Mantenimiento

¹⁵ Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT, 2011, 2012, 2013), Oficina Territorial de Empleo en el Turismo (OTET 2011, 2012) y el Grupo de Auditoría del MINTUR (GAM, 2011, 2012, 2013)

trazados, aspecto que ha resaltado la alta dirección como de necesario cumplimiento. Es fundamental que se utilice este proceso como mecanismo de control en cada uno de los niveles establecidos por la entidad, y de retroalimentación en pos de tomar acciones correctivas para la mejora continua del desempeño individual de los trabajadores.

Para conocer el estado de la evaluación del desempeño en el departamento de Mantenimiento se realizó un ejercicio de trabajo en grupo con los trabajadores del área, para detectar aquellos problemas que más les afectaban sobre el tema, entre ellos se destacan:

- Los empleados con un desempeño superior no se sienten reconocidos, pues se evalúan de bien en la mayoría de los casos y sólo se señalan aquellos que se han destacado negativamente con descuentos o se le da muy bien por un hecho de mucha relevancia y muy puntualmente
- Los que tienen evaluaciones de regular y mal, las mismas están relacionadas, fundamentalmente con indisciplinas y cuidado de la propiedad social, sin hacer un balance de la cantidad y calidad del trabajo en el mes y su peso en la evaluación final
- No se evalúan aspectos importantes como elementos cognitivos y volitivos que influyen en los resultados del trabajo.

Además, se hizo una revisión documental de las evaluaciones individuales del último trimestre del año 2015, del área de mantenimiento, donde se encontraron problemas como como:

1. efecto halo: se evidenció que a lo largo de los tres meses hubo seis trabajadores que obtuvieron calificación de muy bien, sin que estuviera respaldada esta evaluación en hechos concretos
2. tendencia central: predomina la evaluación de bien, sin apuntes ni diferencias entre los trabajadores, el sistema consta de 6 aspectos a medir: calidad, cantidad, productividad, eficiencia, disciplina laboral y cuidado de la propiedad social y el 82 % de los trabajadores tienen bien en los seis aspectos y bien general en los tres meses evaluados.

3. efecto recencia: es el que más predomina, pues en las entrevistas con los trabajadores y el jefe del área se pudo determinar que la evaluación está permeada por hechos puntuales, sin tener en cuenta el recorrido a lo largo del mes, y hacer un correcto balance de todos los aspectos.

Existen otros errores como:

1. No existe una retroalimentación del proceso, o sea no se les explica o informa a cada trabajador qué debe mejorar para obtener una mejor calificación
2. No se tienen en cuenta los resultados e interrelaciones con otros procesos ni con la entidad (ejemplo al realizar una revisión documental del libro de quejas del cliente en el trimestre se evidencia que hubo 10 quejas de los clientes, relacionadas con el desempeño de los trabajadores de Mantenimiento y no se tuvo en cuenta para su evaluación)
3. No se realiza teniendo en cuenta las competencias laborales, por lo que, al revisar los diagnósticos de necesidad de aprendizaje de los trabajadores, el mismo no tiene en cuenta las competencias pertinentes a criterio del autor.

Se observó un bajo nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño, limitado al pago de la idoneidad, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora. Las evaluaciones no se sustentaban en los perfiles de cargos y no poseían una orientación a la gestión por competencias.

Semestralmente, en los consejos de dirección, se analizaban los indicadores que más afectaciones presentaban, sin embargo, no se tomaban acciones para corregirlas o atenuarlas, ni se analizaban los factores que propiciaban estas afectaciones. La satisfacción de los trabajadores con el proceso de evaluación no se tenía en cuenta, ni lo mucho que podría afectar la no conformidad en el logro de los objetivos de trabajo a los diferentes niveles organizativos.

Capítulo II Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño de los recursos humanos basado en competencias en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

2.1 Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca

El 26 de noviembre de 1994 se inaugura el hotel Brisas Guardalavaca. Perteneciente al grupo de turismo CUBANACÁN, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas las 24 horas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia.

El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar (114 Vista al jardín y 117 Vista al mar). Todas tienen camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín.

La Villa es parte del complejo y fue fundada en el año 1998. Está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites.

Hotel ubicado en el polo turístico de Guardalavaca, Holguín. Con categoría cuatro estrellas, capacidad de 437 habitaciones y con una oferta de servicios todo incluido que comprende:

Servicios de alojamiento: el complejo cuenta con 437 habitaciones de las cuales en el hotel hay 2 junior suite; por otra parte, en la Villa se cuenta con 80 minisuits, dos de ellas tienen jacuzzi. Del total, 172 son vista al mar y 256 vista a jardín.

Servicios gastronómicos: están integrados por varios restaurantes y bares los cuales se encuentran conceptualizados según se describen a continuación:

Restaurantes: Restaurant Buffet “La Turquesa”, Restaurante Buffet “El Zaguán”, Restaurante de Especialidades La Trattoria, Restaurante de Especialidades “El Patio de los Artistas”, Restaurante de especialidades El Guayabero, Restaurante de especialidades Internacional.

Bares: Café Lobby-Bar El Tejado, Acuabar, Bar-parrillada El Criollo, Bar Cappuccino, Bar en la Discoteca, Bar Tinaja, Acuabar La Tinaja, Bar El Patio, Bar-parrillada Compay, Bar La Taberna, Bar Habana Club, La Cava.

Otros servicios: comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, para lo cual se cuenta con un comedor con capacidad de trescientos comensales en dos horas y media de servicio.

Arrendamiento de forma temporal de áreas, locales y salones según demanda de clientes en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.

Ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) así como espectáculos en correspondencia a los diferentes segmentos (familias, parejas, solteros), entre los que se encuentran: acua fitness, ejercicios aeróbicos, clases de baile, español y percusión, deportes acuáticos y terrestres (tenis de mesa y campo, basquetbol, tiro al blanco, bicicleta, football, hípica, kayak, catamarán, voleibol), juegos participativos y juegos de mesa (Club House). Espectáculos nocturnos (comedias musicales, desfiles de modas). Música en vivo, Club de niños.

Tipo de clientes con que opera: El cupo de las habitaciones es garantizado principalmente por los siguientes turoperadores:

Canadá: VATH (principal productor durante el invierno), Sunwing (Segundo productor del Hotel durante todo el año), Hola Sun, TMR, West Jet.

Reino Unido: Thomas Cook UK, First Choice, Havanatur UK

Alemania: Neckermann, TUI, Oger Tours, Rewe. Holanda: TUI Holanda

Agencias de viajes cubanas con los receptivos Viajes Cubanacan, Cubatur, Havanatur y el mercado interno, que ya ocupa el mercado número 4 para nuestra etapa de verano.

Objeto social

1. Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible
2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: servicios de check out late, servicios telefónicos, servicios de fax – e mail, servicios de internet, servicios

de cambio de moneda, servicios de caja de seguridad, servicios de masaje, servicios de fotocopias e impresión de documentos, servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), servicios de cuidado de niños, servicios de mini – bares

3. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible

4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente.

5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental

6. Prestar otros servicios, tales como: Servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato. Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan. Arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas

La misión de la empresa plantea: Somos el hotel Todo Incluido destinado a ofrecerle a la familia vacacionista un servicio donde la calidad y el sabor cubano nos distinguen de la competencia.

La visión planifica: Ser el Mega Todo Incluido líder de la hotelería en el Caribe distinguiéndonos por la fantasía incluida y hospitalidad sin límites.

Problemas detectados en la misión:

- No se menciona el nombre del hotel, por lo que no se le da respuesta a una de las preguntas básicas que debe responder una misión: ¿Quiénes somos?
- Solo enuncia: Somos el hotel todo incluido lo que da a entender que él lleva ese nombre y no que brinda ese tipo de servicio. Los valores compartidos no reflejan en su totalidad como es que se trabaja y con que se cuenta para que la empresa cumpla con su objeto social
- Al no mencionarse el nombre esta misión puede hacerse corresponder a cualquier entidad hotelera.
- No se menciona el sector al que pertenece.

Problemas detectados en la visión:

- No cuenta con horizonte temporal que propicie el trazado de tareas a cumplir antes de la fecha propuesta.
- Es poco motivadora ya que ubicarse líder de la hotelería en el Caribe incluye una serie de características que el hotel no puede alcanzar en un futuro próximo. Esto es considerado por los trabajadores, lo que propicia que se sientan desmotivados a trabajar por una tarea que conocen es casi imposible de alcanzar. Sería recomendable proponer una visión más realista que fomente el compromiso de los trabajadores con el futuro de la organización.

Misión propuesta:

El hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo hotelero Cubanacán brinda servicios de restauración, animación, bares y servicios adicionales a la familia vacacionista en la modalidad todo incluido, contamos con un capital humano comprometido y capacitado, altos niveles de organización empresarial y una infraestructura tecnológica que permite satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes.

Visión propuesta:

El hotel Brisas Guardalavaca líder en la hotelería de la zona oriental distinguiéndonos de la competencia por los altos estándares de calidad de los servicios y el sabor cubano implícito en cada uno de ellos.

La política medioambiental está basada en el cumplimiento de la legislación y reglamentación medioambiental aplicable al país, adopción de medidas que permitan prevenir la contaminación, minimizar la generación de residuos y optimizar los recursos naturales y energéticos disponibles, así como la formación, sensibilización y participación de todo el personal en materia medioambiental.

Por el éxito alcanzado en la implementación de un sistema de gestión ambiental, el hotel ha sido merecedor de los siguientes premios y reconocimientos:

- Premio ambiental Green Planet del TT. OO Kuoni (2005)
- Reconocimiento Ambiental Nacional “Nivel Básico” del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2005)

Caracterización de la fuerza de trabajo:

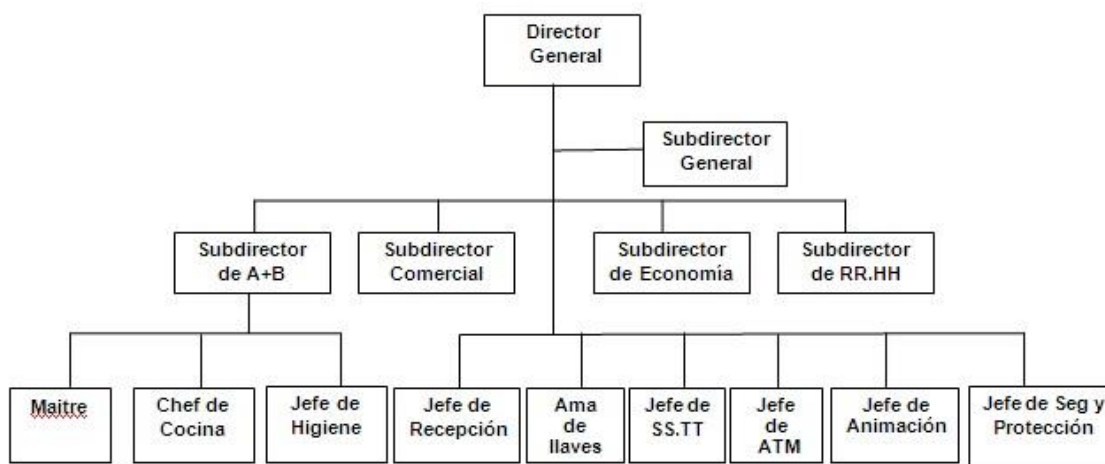


Figura 3. Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca

Fuente: Revisión de documentos

Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que 14 son dirigentes lo que representa el 4.8 %, el 35,42 % son los 105 obreros, 39 técnicos para un 12,5% y el mayor porcentaje, 46,86%, corresponde a la categoría de servicio, integrada por 138 trabajadores en correspondencia con el objeto social del hotel.

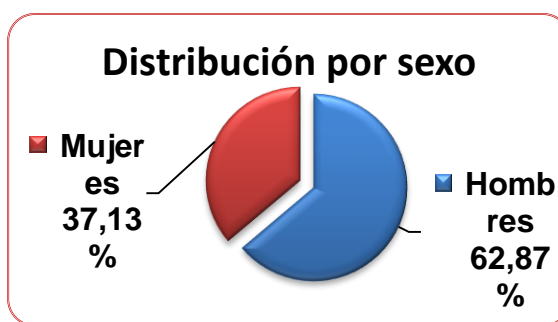


Figura 4. Distribución de la plantilla por sexo. Figura 5. Distribución de la plantilla por categoría ocupacional. Fuente: Revisión de documentos

De ellos trabajadores abarcados en la plantilla, 185 son hombres siendo el sexo masculino el más predominante para un 62,87%.

Existe un 22,14% son graduados del nivel superior y la mayor parte está en la enseñanza técnico medio y preuniversitario, por lo que se puede decir que existe una fuerza de trabajo lo suficientemente preparada.

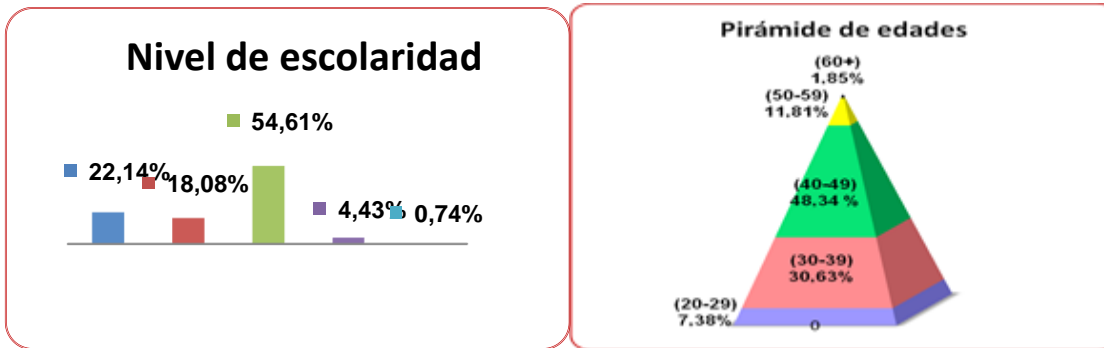


Figura 6. Distribución de la plantilla actual por edades. Figura 7. Distribución de la plantilla actual por nivel de escolaridad. Fuente: Revisión de documentos

Con respecto a la edad: los mayores porcentajes están distribuidos entre 30 y 49 años por lo que se evidencia una madurez en la fuerza de trabajo.

En cuanto a la antigüedad se constata que el 25.5% tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23.5% de 10 a 15 años y el 51%, el mayor porcentaje, entre 15 y 21 años.

De manera general se cuenta con una fuerza de trabajo, calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación, estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad y en los objetivos que se planteó la investigación.

Caracterización del departamento de Mantenimiento (DMTTO)

El DMTTO se registra en el hotel Brisas Guardalavaca en la ficha FCS- 04 – 08.

Proceso: Servicios técnicos, el responsable del proceso es el Jefe de servicios Técnicos.

Alcance: mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones y equipos del hotel, así como la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes, piscina y jacuzzi.

Entradas: áreas, equipos y tecnologías a las que se requiera la realización del mantenimiento.

Salidas: áreas, equipos y tecnologías en buen estado técnico.

Cargos: Electricista de Mantenimiento "A", Técnico "A" en Servicios Técnicos para el Turismo, Operario de MTTO a Equipos e Instalaciones (Plomero), Operario de MTTO a Equipos e Instalaciones (Refrigeración), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones, Operario de MTTO a Equipos e Instalaciones (Mecánico de Habitaciones), Operario de MTTO a Equipos e Instalaciones (Mecánico

Automotor), Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos, Jardinero "A" y "B", Jefe de Servicios Técnicos.

Por motivos de extensión del trabajo en este capítulo se mostrará solo el análisis del puesto de trabajo de Jardinero "A", a continuación, se muestran algunos elementos de su profesiograma:

Cargo: Jardinero A (Jefe de Brigada), Dependencia Jerárquica: Jefe de Servicios Técnicos, Categoría: Obrero

Misión del Cargo:

Responde por el mantenimiento y conservación de las áreas verdes, así como las plantas ornamentales

Tareas Incluidas en el cargo:

1. Organiza, planifica y controla el trabajo de los Jardineros B
2. Siembra y cultiva flores, plantas ornamentales, arbustos en parques y jardines
3. Realiza funciones de mantenimiento
4. Construye canteros de acuerdo a la altura de las plantas, así como la poda de ellas
5. Efectúa injertos aplicando la técnica exigida
6. Aplica fertilizantes, agua, insecticidas a plantas según las instrucciones recibidas
7. Es el responsable de mantener su área de trabajo en buen estado
8. Realizar cualquier actividad que se le asigne afín con su tarea.

2.2 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas

En esta etapa se realiza un análisis de las premisas condicionantes, para lo cual se utilizó la herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del SIGCH.

✓ Reconocimiento de la necesidad de la evaluación del desempeño: el hotel Brisas Guardalavaca responde a las políticas trazadas centralmente por el país y en específico por el ministerio de turismo sobre este subsistema de la gestión de recursos humanos. En el año 2009 se aprobó el reglamento para la evaluación del desempeño en el Hotel Brisas Guardalavaca, el proceso de evaluación del desempeño es llevado con rigurosidad en la instalación y se encuentran evidencias

en los registros habilitados al efecto, sin embargo, existen deficiencias en las que se debe trabajar para que el proceso de desarrolle con la calidad requerida.

✓ Orientación estratégica: teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano es posible afirmar que existe una orientación estratégica en el hotel Brisas Guardalavaca.

La gestión empresarial se desarrolla de forma estratégica, asegurando que las áreas de la organización trabajen sinérgicamente en pos de alcanzar los objetivos trazados para la entidad. Muestra de ello es el objeto social de la empresa, misión y visión las que permiten dirigir el cumplimiento estratégico de los objetivos generales de la instalación y además responder a los establecidos en cada área y cargos del hotel. De ahí que el hotel Brisas Guardalavaca como estrategia general hasta el año 2017, tiene los siguientes objetivos:

- 1.- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. (L- 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)
- 2.- Consolidar de manera gradual el sistema de gestión de la calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L - 83, 142, y 257)
- 3.- Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados (L - 255, 256, 257, 263, 266)
- 4.- Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del sistema de gestión. (L- 256,257, 261, 267)
- 5.- Consolidar el sistema de gestión ambiental.

✓ Existencia de un enfoque en sistema sobre la GCH: actualmente la entidad trabaja en los procedimientos del SIGCH, poseyendo un trabajo esmerado en los procesos de Selección de personal, Comunicación Institucional, Organización del trabajo, Capacitación y desarrollo, Seguridad y Salud del Trabajo, además de la implantación de las ISO 18000. Por el trabajo realizado en la actividad, el hotel Brisas Guardalavaca, fue la primera entidad de Cubanacán seleccionada en el país

para comenzar con la implantación del sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo, la cual se piensa certificar en diciembre del presente año. También se cuenta con un sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión medioambiental, en fase de implantación. Se trabaja en la preparación del SIGCH, para la solicitud de su certificación en el 2017, empeño en el cual da su aporte el presente trabajo.

✓ Existencia de los profesiogramas y las matrices de competencias: todos los profesiogramas y han sido elaborados, como resultado de investigaciones de análisis y descripción de cargos realizadas en el año 2007, sin embargo, aún es necesario perfeccionar las matrices de competencias de la mayoría de los cargos, directriz en la cual se trabaja, por lo que no se considera una barrera para la aplicación del procedimiento propuesto.

✓ Orientación hacia la mejora: existe una orientación hacia la mejora continua y un grupo de mejora del hotel, monitoreado por el departamento de calidad, que cuenta con los principales dirigentes y especialistas de la misma. Uno de los aspectos en que se trabaja es el actual procedimiento para la evaluación del desempeño que imposibilita a los directivos conocer los factores que propician los resultados, tanto en las condiciones como en los procesos y así trabajar sobre la base de mejoras para el logro de los objetivos generales de la entidad.

2.3 Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano en el Hotel Brisas Guardalavaca

El procedimiento propuesto por Leyva del Toro (2012) está compuesto por 5 fases, 14 pasos y 12 tareas. Teniendo en cuenta las particularidades de las organizaciones hoteleras y las específicas del hotel Brisas Guardalavaca en el año 2016, y para su introducción en el objeto de estudio práctico se le realizaron adecuaciones las que se describen a continuación:

1. en el paso 1.1 creación del equipo de diseño para el sistema de evaluación del desempeño, se propone para conformar el equipo de diseño la selección de expertos según su coeficiente de competencia (Kcomp), (Anexo 4)
2. en el paso 2.1 diseño de indicadores para evaluación del cargo, la tarea 2.1.1 definición de indicadores de resultados y la tarea 2.1.2 definición de indicadores de

competencias; definir, en caso que sea posible una misma unidad de medida (deficiente, aceptable, superior) para simplificar el proceso de homologación de los indicadores

3. en el paso 2.3 influencia de indicadores de condiciones del cargo en los indicadores de evaluación de desempeño, establecer solo la influencia que tiene cada indicador de condiciones en la evaluación de cada uno de los indicadores de resultados, de competencias cognitivas y volitivas

4. en el paso 2.5 diseño de la importancia relativa del indicador, realizar la misma mediante un voto ponderado de los expertos para lograr establecer la importancia relativa de los indicadores de resultados, competencias cognitivas y competencias volitivas (anexo 9)

5. en el paso 3.2 evaluación integral de los trabajadores, la tarea 3.2.2 ajuste de los indicadores, se tiene en cuenta la información recopilada en el paso 2.3 influencia de indicadores de condiciones del cargo en los indicadores de evaluación de desempeño; pero la decisión del ajuste se realiza a criterio del evaluador

6. en el paso 4.2 análisis de los factores inhibidores, añadir un indicador para evaluar los indicadores de resultados

7. en el paso 5.1 evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño, las tareas 5.1.2 determinar índice de calidad en la evaluación y 5.1.3 determinar índice de satisfacción con la evaluación, utilizar los indicadores propuestos por Nieves Julbe (2010), modificados

8. en el paso 5.2 evaluación de los resultados, evaluar solo el indicador de comportamiento de quejas por desempeño propuesto por Bairán Salazar, (2016).

Fase 1 Preparación

El objetivo fundamental de esta fase es la creación de las condiciones organizativas; se establecen las bases para la aplicación del procedimiento propuesto, por lo que se procede a la realización de los cinco pasos que conforman la misma.

Paso 1.1 Creación del equipo de diseño para el sistema de evaluación del desempeño

El equipo de diseño está conformado por 9 integrantes: el Subdirector de Recursos Humanos, Jefe de Servicios Técnicos, Jardinero "A" (JB), Operarios de MTTO a

Equipos e Instalaciones (JB), así como representantes del equipo de dirección de los procesos que se desarrollan en la organización (alimentos y bebidas, alojamiento, abastecimiento). Además, la participación de un trabajador de experiencia del área y un representante del sindicato.

Para conformar el equipo de diseño se utiliza la selección de expertos según su coeficiente de competencia (Kcomp), (Anexo 4).

Paso 1.2 Formación del equipo de diseño

Antes de iniciar los trabajos de diseño el equipo conformado para este fin se familiarizó con las tendencias más actuales de la GRH: la gestión por competencias, los profesiogramas como sostén de la planeación cualitativa de los cargos, la necesidad del enfoque de sistema dentro de la GRH en particular y de la organización en general. Una vez creada la necesaria base teórica se procedió a explicar cada una de las fases y pasos que integran el procedimiento. Se conozca, además, la familia de normas cubanas NC 3000:2007, su interconexión a los procesos de la organización y a los factores claves del éxito que sostienen el triunfo de la dirección estratégica en la entidad. Todo esto con el objetivo de crear las condiciones previas que aseguren el desarrollo de las acciones posteriores.

Paso 1.3 Análisis de la influencia del entorno

El equipo identificó todos los documentos externos de la organización que deben tenerse en cuenta para el propósito establecido. También se valoraron las guías de inspecciones y controles que realizan en esta materia los organismos rectores de la actividad de GRH que son la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT), la Contraloría General de la República (CGR), la Oficina Territorial de Empleo en el Turismo (OTET) y el sistema de auditoría del MINTUR.

La ED en el hotel Brisas Guardalavaca se realiza atendiendo a las indicaciones presentes en el Reglamento 46/2009, donde se expresan artículos y reglamentos específicos sobre el tema en cuestión. El equipo analizó cómo se desarrolla esta actividad en la entidad y las principales deficiencias existentes, valorándose que la misma es rectorada por el área de GCH, quien distribuye la documentación existente a estos fines a cada uno de los responsables de procesos, que los llenan mensual, trimestral y anualmente.

Fase 2 Diseño del sistema de evaluación del desempeño

En esta fase el equipo de diseño se reúne para determinar las herramientas a utilizar en la puesta en práctica del procedimiento propuesto, para llevar a cabo la evaluación del desempeño del capital humano acorde a las características del Hotel Brisas Guardalavaca.

Se evaluaron y ajustaron cada uno de los pasos y tareas que corresponden a esta fase para el cargo de Jardinero “A”, del Departamento de MTTO.

Paso 2.1 Diseño de indicadores para evaluación del cargo

Una vez que se tiene la matriz de competencias y el profesiograma del cargo de Jardinero “A” se procede a realizar las dos tareas conceptuadas en el procedimiento.

Tarea 2.1.1 Definición de indicadores de resultados

A través de un análisis del profesiograma de Jardinero “A”, su misión, así como del papel que juega el mismo dentro del flujo de organización del proceso se valora que este cargo es de alta significación por las características del hotel, donde la calidad del servicio y los productos que se brindan dan un toque distintivo a la imagen del mismo.

De ahí que, al realizar un análisis de la documentación económica, principales indicadores de medición del hotel, el equipo de diseño se somete a la aplicación del método Delphi por rondas (Anexo 5), para llegar a un consenso y proponer la siguiente definición de los indicadores de resultados para este cargo:

Tabla 2.1 Diseño de Indicadores de resultados:

Clasificación	No.	Indicadores de resultados	Unidad de medida
Indicadores de Cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	%
	2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos (CCG)	%
	3	Otros Ingresos (OI)	%
Indicadores de Calidad	4	Quejas y reclamaciones (QR)	Cantidad
	5	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	S, A, D

Continuación Tabla 2.1 Diseño de Indicadores de resultados			
	6	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	%
	7	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	S, A, D
Indicad. de Crecimiento y Desarrollo	8	Cursos recibidos (CR)	Cantidad
	9	Participación en Fórum, ANIR (PFA)	Cantidad
	10	Autopreparación (AUT)	S, A, D

Tarea 2.1.2 Definición de indicadores de competencias

Teniendo en cuenta la división realizada a las competencias, en cognitivas y volitivas, así como la matriz de competencia del cargo el equipo de diseño propone 18 indicadores de competencia. Dentro de las competencias cognitivas se diseñaron 4 indicadores como conocimientos requeridos y 10 como habilidades requeridas, por otra parte, para evaluar las competencias volitivas se seleccionaron, 3 como indicadores complementarios de actitud y 1 indicador perceptual. El autor en conjunto con el grupo de expertos propone como unidad de medida para estos indicadores Superior, Aceptable y Deficiente (S, A, D), ya que posteriormente solo se tendrán que homologar las unidades de medida algunos de los indicadores de resultados, simplificando la labor del evaluador.

Tabla 2.2 Diseño de los indicadores de competencia del Jardinero “A”

Clasificación	No.	Indicadores de competencias	UM
Conocimientos requeridos	1	Conocimientos de decoración de plantas ornamentales (DPO)	S,A,D
	2	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	S,A,D
	3	Conocimiento de fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas (CFH)	S,A,D
	4	Conocimiento de enfermedades de las plantas y calendario para su tratamiento (CEP)	S,A,D
Habilidades requeridas	5	Organización del puesto (OP)	S,A,D
	6	Apariencia personal e higiene (AH)	S,A,D
	7	Orientación al cliente (OC)	S,A,D
	8	Resistencia física y a la presión (RFP)	S,A,D

Continuación Tabla 2.2			
	9	Aptitudes para la jardinería (AJ)	S,A,D
	10	Sentido estético (SE)	S,A,D
	11	Capacidad de control, planificación y supervisión (CPS)	S,A,D
	12	Liderazgo (LID)	S,A,D
	13	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo (UAM)	S,A,D
	14	Solución de problemas ocasionales (SPO)	S,A,D
Indicadores complementarios de actitud	15	Disposición a asumir nuevas tareas (DNT)	S,A,D
	16	Iniciativa (IN)	S,A,D
	17	Trabajo en equipo (TE)	S,A,D
Indicadores perceptuales	18	Compromiso con la organización (CMP)	S,A,D

Paso 2.2 Diseño del mecanismo de recopilación de información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro predominando en los indicadores de resultados las frecuencias mensuales de evaluación de los indicadores, solo un caso anual y trimestral, y realizándose en la mayoría de los casos a través de los registros económicos y de los supervisores.

Tabla 2.3 Diseño del mecanismo de recopilación de información para los indicadores de resultados del Jardinero "A"

No.	Indicadores de resultados	Fuentes	Frecuencia
1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	Registro Supervisor, Técnica 360°	Mensual
2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos (CCG)	Registro Económico	Mensual
3	Otros Ingresos (OI)	Registro Económico	Mensual
4	Quejas y reclamaciones (QR)	Dpto. Comercial, Libro de clientes	Mensual
5	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	Registro Supervisor	Mensual

Continuación Tabla 2.3			
6	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Dpto. Comercial, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
7	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	Técnica 360°	Mensual
8	Cursos recibidos (CR)	Dpto. RRHH	Trimestral
9	Participación en Fórum, ANIR (PFA)	Especialista Ciencia y Técnica	Anual
10	Autopreparación (AUT)	Técnica 360°	Mensual

En los indicadores de competencia se evaluarán los indicadores mensualmente y en su mayoría por la Técnica 360°, excepto por los indicadores de satisfacción de los clientes, aplicar encuesta propuesta por Noda Hernández (2004), (Anexo 6)

Tabla 2.4 Diseño del mecanismo de recopilación de información para los indicadores de competencia:

No.	Indicadores de competencias	Fuentes	Frecuencia
1	Conocimientos de decoración de plantas ornamentales (DPO)	Técnica 360°	Mensual
2	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	Expediente	Trimestral
3	Conocimiento de fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas (CFH)	Técnica 360°	Trimestral
4	Conocimiento de enfermedades de las plantas y calendario para su tratamiento (CEP)	Técnica 360°	Trimestral
5	Organización del puesto (OP)	Técnica 360°	Mensual
6	Apariencia personal e higiene (AH)	Técnica 360°	Mensual
7	Orientación al cliente (OC)	Técnica 360°	Mensual
8	Resistencia física y a la presión (RFP)	Técnica 360°	Mensual
9	Aptitudes para la jardinería (AJ)	Técnica 360°	Mensual
10	Sentido estético (SE)	Técnica 360°	Mensual
11	Capacidad de control, planificación y supervisión (CPS)	Técnica 360°	Mensual
12	Liderazgo (LID)	Técnica 360°	Mensual
13	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo (UAM)	Técnica 360°	Mensual

Continuación Tabla 2.4			
14	Solución de problemas ocasionales (SPO)	Técnica 360º	Mensual
15	Disposición a asumir nuevas tareas (DNT)	Técnica 360º	Mensual
16	Iniciativa (IN)	Técnica 360º	Mensual
17	Trabajo en equipo (TE)	Técnica 360º	Mensual
18	Compromiso con la organización (CMP)	Encuesta	Trimestral

Los métodos para la recopilación de información estarán basados en encuestas como la de compromiso diseñada por Álvarez Santos (2012) modificada, (Anexo 7). También será de alto valor aplicar la Técnica 360º para obtener la mayor cantidad de información acerca de los indicadores de competencias a medir en los evaluados.

Paso 2.3 Influencia de indicadores de condiciones del cargo de Jardinero “A” en los indicadores de evaluación de desempeño

En este paso el autor considera que para simplificar el procedimiento se debe establecer la influencia que tiene cada indicador de condiciones en la evaluación de cada uno de los indicadores de resultados, de competencias cognitivas y volitivas. Esto se realiza con el objetivo de contribuir a que la evaluación que reciba el trabajador en cada indicador se corresponda con su desempeño laboral y con la evaluación de los indicadores de condiciones del cargo de Jardinero “A”, y no como consecuencia de un mal funcionamiento de los mismos.

La información se obtiene mediante técnicas de trabajo en grupo, como la tormenta de ideas, aplicadas a los expertos y se definirá el peso (influencia) correspondiente con cada indicador en (alta, media o baja), (Anexo 8)

Además, se debe realizar la evaluación de los indicadores de condiciones de manera mensual, mediante la Técnica 360º, tormentas de ideas y revisión de documentos; la unidad de medida será (S, A, D).

Paso 2.4 Diseño del método para homologar indicadores

Para homologar los indicadores de resultados se utilizó como punto de partida las siguientes categorías de evaluación propuesta por Leyva del Toro 2012:

Se establece como escala que: si el indicador supera su estado deseado en un 5% o más, se evalúa como superior; si no lo alcanza por más de un 5%, se evalúa como deficiente; y de lo contrario, se cataloga como aceptable.

Paso 2.5 Diseño de la importancia relativa del indicador

A través de la utilización de un voto ponderado de los expertos se logra establecer la importancia relativa de los indicadores de resultados, competencias cognitivas y competencias volitivas (Anexo 9).

Tabla 2.5 Diseño de la importancia relativa del indicador:

Clasificación	No	Indicadores	Importancia relativa (Ponderación)
Indicadores de cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo	0,055
	2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos	0,039
	3	Otros Ingresos (OI)	0,017
Indicadores de calidad	4	Quejas y reclamaciones	0,055
	5	Resultados auditorías, inspecciones	0,032
	6	Nivel satisfacción del cliente	0,053
	7	Cumplimiento estándares de calidad	0,041
Indicadores de crecimiento y desarrollo	8	Cursos recibidos	0,009
	9	Participación en Fórum, ANIR	0,017
	10	Autopreparación	0,009
Conocimientos requeridos para el cargo	11	Conocimientos de decoración de plantas ornamentales (DPO)	0,061
	12	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	0,032
	13	Conocimiento de fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas (CFH)	0,061
	14	Conocimiento de enfermedades de las plantas y calendario para su tratamiento (CEP)	0,061
Habilidades requeridas para el cargo	15	Organización del puesto (OP)	0,025
	16	Apariencia personal e higiene (AH)	0,012
	17	Orientación al cliente (OC)	0,036
	18	Resistencia física y a la presión (RFP)	0,030
	19	Aptitudes para la jardinería (AJ)	0,033
	20	Sentido estético (SE)	0,044
	21	Capacidad de control, planificación y supervisión (CPS)	0,030

Continuación Tabla 2.5			
	22	Liderazgo (LID)	0,051
	23	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo (UAM)	0,028
	24	Solución de problemas ocasionales (SPO)	0,025
Indicadores complementarios de actitud	25	Disposición a asumir nuevas tareas (DNT)	0,042
	26	Iniciativa (IN)	0,037
	27	Trabajo en equipo (TE)	0,024
Indicadores perceptuales	28	Compromiso con la organización (CMP)	0,040

Fase 3 Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos

En esta fase se procede a poner en práctica todo lo diseñado en la fase anterior.

Paso 3.1 Recopilación de la información

Se realiza la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores y los procesos de la organización, de acuerdo con los instrumentos propuestos, según método, frecuencia y fuentes diseñadas, realizando el análisis para el mes de febrero 2016. Se revisan los informes de los controles internos en la gestión de la organización, así como en los estudios comerciales sobre la competencia, el mercado y los proveedores. La información básica sobre evaluación la aportó el jefe inmediato superior y se tuvieron en cuenta otros criterios de referencia como el de los especialistas de las diferentes áreas y personal involucrado con dichas funciones del cargo, a partir de la aplicación de la Técnica 360° para la evaluación del desempeño.

El equipo de evaluación ejecutó las tres tareas fundamentales diseñadas para este paso obteniéndose lo siguiente:

Paso 3.2 Evaluación integral de los trabajadores

Tarea 3.2.1 Homologar los indicadores

Una vez realizada la evaluación del trabajador, se procede de acuerdo con lo concebido en el Paso 2.4 asegurando que todos los indicadores evaluados quedaran expresados en una misma unidad de medida que los indicadores de competencias (S, A, D)

Tabla 2.6 Homologación de los indicadores de resultados:

No	Indicadores del cargo	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Cumplimiento contenido de trabajo	A	A	A
2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos	100%	91%	D
3	Otros Ingresos (OI)	100%	100%	A
4	Quejas y reclamaciones	0	1	D
5	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	A	A	A
6	Nivel satisfacción del cliente	95% o más	96%	A
7	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	A	A	A
8	Cursos recibidos	1	0	D
9	Participación en Fórum, ANIR	1	0	D
10	Autopreparación	A	A	A

Tarea 3.2.2 Ajuste de los indicadores

Para realizar el ajuste de los indicadores se debe contar primero con la información recopilada en el Paso 2.3 Influencia de los indicadores de condiciones sobre los indicadores del cargo, (Anexo 8) y con la evaluación de los indicadores de condiciones:

Tabla 2.7 Evaluación de los indicadores de Condiciones

Factores Condicionantes	Indicadores de Condiciones	Evaluación (S,A,D)
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada	Aceptable
	Organización y servicio al puesto	Aceptable
	Métodos de trabajo	Aceptable
Condiciones técnicas	Sistemas de riego	Aceptable
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	Aceptable
	Materias primas y materiales	Aceptable
Entorno	Competencia	Aceptable
	Ubicación Geográfica	Aceptable

El ajuste de la evaluación de los indicadores del cargo lo realiza el evaluador según su criterio, teniendo en cuenta la información recopilada (Paso 2.3), toma la decisión de mantener, incrementar o disminuir la evaluación de cada indicador. El autor considera que la siguiente propuesta facilita la al evaluador el proceso de toma de este tipo de decisiones:

Tabla 2.8 Propuesta para ajuste de evaluación de los indicadores del cargo

Evaluación Indicadores de condiciones		Evaluación Indicadores del cargo	Correlación entre los Indicadores de condiciones y los del cargo		
			Alta	Media	Baja
Estado de los Indicadores de condiciones	Superior	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar Disminuir		Mantener
		Deficiente	Mantener		
	Aceptable	Superior	Mantener		
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Mantener		
	Deficiente	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar Incrementar		Mantener
		Deficiente	Evaluar Incrementar		Mantener

Una vez que se realiza el ajuste (Anexo 10), se obtiene la evaluación final de cada indicador del cargo (en este caso todos los indicadores de condiciones fueron evaluados de aceptable, por lo que todas las evaluaciones se mantienen) como se muestra a continuación:

Tabla 2.9 Evaluación ajustada de los indicadores del cargo

No.	Indicadores de competencias	Evaluación	Evaluación ajustada
1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	Aceptable	Aceptable
2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos (CCG)	Deficiente	Deficiente
3	Otros Ingresos (OI)	Aceptable	Aceptable
4	Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	Deficiente
5	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	Aceptable	Aceptable
6	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Aceptable	Aceptable
7	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	Aceptable	Aceptable
8	Cursos recibidos (CR)	Deficiente	Deficiente
9	Participación en Fórum, ANIR (PFA)	Deficiente	Deficiente
10	Autopreparación (AUT)	Aceptable	Aceptable
11	Conocimientos de decoración de plantas ornamentales (DPO)	Aceptable	Aceptable
12	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	Aceptable	Aceptable
13	Conocimiento de fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas (CFH)	Aceptable	Aceptable

Continuación Tabla 2.9			
14	Conocimiento de enfermedades de las plantas y calendario para su tratamiento (CEP)	Aceptable	Aceptable
15	Organización del puesto (OP)	Deficiente	Deficiente
16	Apariencia personal e higiene (AH)	Aceptable	Aceptable
17	Orientación al cliente (OC)	Aceptable	Aceptable
18	Resistencia física y a la presión (RFP)	Aceptable	Aceptable
19	Aptitudes para la jardinería (AJ)	Aceptable	Aceptable
20	Sentido estético (SE)	Aceptable	Aceptable
21	Capacidad de control, planificación y supervisión (CPS)	Superior	Superior
22	Liderazgo (LID)	Aceptable	Aceptable
23	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo (UAM)	Aceptable	Aceptable
24	Solución de problemas ocasionales (SPO)	Aceptable	Aceptable
25	Disposición a asumir nuevas tareas (DNT)	Aceptable	Aceptable
26	Iniciativa (IN)	Deficiente	Deficiente
27	Trabajo en equipo (TE)	Aceptable	Aceptable
28	Compromiso con la organización (CMP)	Aceptable	Aceptable

Resumen de los indicadores:

En el ajuste de los indicadores de resultados predominó la tendencia a mantener, 6 de los indicadores de resultados fueron evaluados de aceptables: CCT, OI, RAI, NSC, CEC, AUT; mientras que fueron evaluados como deficientes 4 indicadores (CCG, QR, CR, PFA).

Para ajustar los indicadores de competencias la tendencia fue la de mantener la evaluación inicial producto a la evaluación como aceptables de la mayoría de los indicadores, solo 2 de ellos fueron evaluados de deficiente (OP y IN) y un indicador evaluado como superior (CPS).

Una vez realizado el ajuste de cada uno de los indicadores se recomienda resumir los mismos con el apoyo del formato que muestra la Tabla 2.9, donde se exponen la evaluación ajustada de los indicadores del cargo que parte de la evaluación dada inicialmente al indicador de cargo se analizan las tendencias de ajuste recomendadas y se procede a evaluar el indicador del cargo.

Tarea 3.2.3 Integrar los indicadores

En este paso se toma la evaluación ajustada de los indicadores del cargo y se lleva a la siguiente escala propuesta por Leyva del Toro, (2012):

Si la evaluación ajustada del indicador es: aceptable=3, deficiente=1, superior=5; luego se procede a realizar el cálculo de la evaluación integral del trabajador.

Cálculo de la evaluación del trabajador:

Tabla 2.10 Cálculo de la evaluación integral del trabajador

Indicador	CCT	CCG	OI	QR	RAI	NSC	CEC	CR	PFA	AUT	
Eai	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	
Iri	0,055	0,039	0,017	0,055	0,032	0,053	0,041	0,009	0,017	0,009	∑
Eai X Iri	0,166	0,039	0,051	0,055	0,097	0,160	0,123	0,009	0,017	0,026	0,742
Indicador	DPO	EH	CFH	CEP	OP	AH	OC	RFP	AJ	SE	
Eai	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	
Iri	0,061	0,032	0,061	0,061	0,025	0,012	0,036	0,030	0,033	0,044	
Eai X Iri	0,182	0,095	0,182	0,182	0,025	0,036	0,109	0,091	0,099	0,133	
Indicador	CPS	LID	UAM	SPO							
Eai	5	3	3	3							
Iri	0,030	0,051	0,028	0,025							∑
Eai X Iri	0,152	0,154	0,085	0,075							1,599
Indicador	DNT	IN	TE	CMP							
Eai	3	1	3	3							
Iri	0,042	0,037	0,024	0,040							∑
Eai X Iri	0,127	0,037	0,073	0,119							0,356
											EIT = 2,697

$$EIT = \sum_{i=1}^n Iri \times Eai \quad (2.1)$$

Donde:

EIT: evaluación Integral del trabajador; n: cantidad de indicadores del desempeño del cargo; Iri: importancia relativa del indicador i; Eai: evaluación ajustada del indicador i

De acuerdo a Leyva del Toro 2012:

Si $EIT \geq 4$ la evaluación integral del trabajador es superior

Si $2,5 \leq EIT < 4$ la evaluación integral del trabajador es aceptable

Si $EIT < 2,5$ la evaluación integral del trabajador es deficiente

Por tanto: Como la evaluación integral del trabajador es igual a 2.697 y;

$2.5 < 2.697 < 4$, la EIT es Aceptable. De esta forma se procede en el análisis del resto de los trabajadores del departamento.

Fase 4 Explotación de los resultados

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es la entrada fundamental de procesos decisivos de la gestión de los recursos humanos, sobre los resultados de ésta, se deben diseñar las acciones de formación y motivación, contribuyendo también al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación cualitativa, los sistemas de trabajo y las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

En esta fase se profundiza en los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño: los cognitivo, lo volitivo y lo material.

Paso 4.1 Análisis del estado de los indicadores

Para realizar el análisis del estado de los indicadores se utiliza una variación ajustada de la propuesta de la matriz de atributos diseñada por Noda Hernández (2004), mediante la cual se identifican los indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos. La matriz se construye a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos, según se muestra en la Figura 8. La cantidad de indicadores diseñados trae consigo que fueran sustituidos en la matriz, el mayor valor de importancia relativa de los indicadores y el de importancia relativa promedio, para ajustar los valores de los indicadores a la investigación.

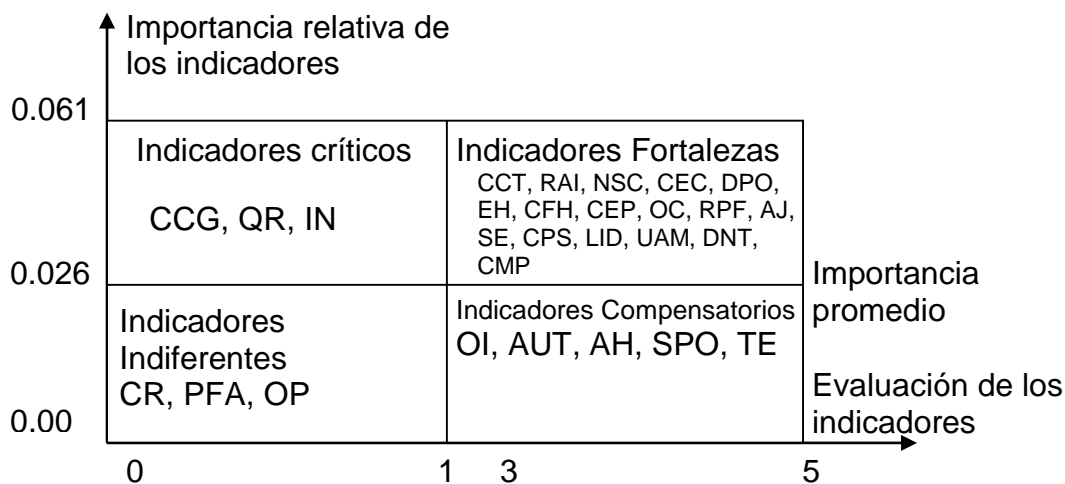


Figura 8. Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño

Fuente: Modificado de Noda Hernández (2004)

Como se puede observar existe un gran número de indicadores fortalezas conformados por 4 indicadores de resultados y 13 indicadores de competencias, y por su condición se debe trabajar sobre la base mantener el resultado o aumentarlo a superior según el caso que lo amerite.

Existen 3 indicadores clasificados como críticos por su alta importancia relativa y bajo resultado al ser evaluados como deficientes, es necesario realizar acciones que conduzcan a la mejora de estos indicadores, como el indicador Quejas y Reclamaciones, analizar por qué se generan las quejas con la labor del trabajador y si influye algún factor externo en este resultado, a partir de esto generar posibles soluciones mediante técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas. Se debe proceder de esta forma con los indicadores evaluados de deficientes para lograr convertirlos en fortalezas que influyan positivamente en el desarrollo de los procesos y la organización.

También se encuentran 3 indicadores clasificados como indiferentes por su baja importancia relativa y por ser deficientes, lo cual no implica que no se deban tomar medidas para su corrección, pero no constituyen una prioridad inmediata en la mejora de los resultados.

Por otro lado, están los indicadores compensatorios formados solo por dos indicadores de resultados y 3 de competencias, evaluados como aceptables y superiores, pero sin mucha importancia relativa atribuida por los expertos.

Paso 4.2 Análisis de los factores inhibidores

Se debe profundizar en las causas del resultado de la evaluación y servir de punto de partida a los restantes procesos de la gestión de capital humano.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino la entrada fundamental de procesos decisivos de la gestión de los recursos humanos. Sobre los resultados de ésta se deben diseñar las acciones de formación y motivación. Para el análisis de los factores inhibidores se plantean dos tareas básicas: el análisis de las competencias y el análisis de las condiciones técnico organizativas, cada una de las cuales se describe a continuación.

Tarea 4.2.1 Análisis de las competencias

Una vez que se ha logrado la evaluación integral del trabajador se debe lograr una evaluación de las competencias que permita comprender las razones del comportamiento evaluado y en función de diseñar acciones para la mejora.

Evaluación de Competencias Cognitivas:

$$ECC = \frac{\sum_{i=1}^n ECCi}{n} \quad (2.2)$$

ECC: evaluación de las competencias cognitivas

ECCi: evaluación de la competencia cognitiva (i); n: cantidad de competencias cognitivas declaradas

$$ECC = \frac{\sum_{i=1}^n ECCi}{n} = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 1 + 5}{14} = \frac{42}{14}$$

$$ECC = 3.00$$

Por tanto: Como la Evaluación de las competencias cognitivas es igual a 3 y;

$2.5 < 3 < 4$, la ECC es Aceptable.

Evaluación de Competencias Volitivas:

$$ECV = \frac{\sum_{i=1}^n ECVi}{n} \quad (2.3)$$

ECV: evaluación de las competencias volitivas; ECVi: evaluación de la competencia volitivas (i); n: cantidad de competencias volitivas declaradas

$$ECV = \frac{\sum_{i=1}^n ECVi}{n} = \frac{3 + 1 + 3 + 3}{4} = \frac{10}{4}$$

$$ECV = 2.5$$

Por tanto: Como la evaluación de las competencias volitivas es igual a 2.5 y;

$2.5 < 2.5 < 4$, la ECV es Aceptable.

Evaluación de Competencias:

$$EC = \frac{ECC + ECV}{2} \quad (2.4)$$

EC: evaluación de las competencias

$$EC = \frac{ECC + ECV}{2} = \frac{3.00 + 2.50}{2} = 2.75$$

Por tanto: Como la evaluación de las competencias de forma general es igual a 2.75 y; $2.5 < 2.75 < 4$, la EC es Aceptable.

La evaluación de estos grupos de competencias permitirá explicar mejor el desempeño de los trabajadores, así como la posterior concepción y aplicación de acciones de mejora.

Evaluación de los indicadores de resultados

$$EIR = \frac{\sum_{i=1}^n EIRi}{n} \quad (2.4)$$

EIR: evaluación de los indicadores de resultado

EIRi: evaluación de los indicadores de resultado (i)

n: cantidad de los indicadores de resultado

$$EIR = \frac{\sum_{i=1}^n EIRi}{n} = \frac{1 + 1 + 1 + 1 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3}{10} = \frac{22}{10} = 2.2$$

2,25 < 2,5: deficiente

Fase 5 Monitoreo del proceso de evaluación del desempeño

Paso 5.1 Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño

Este paso se desarrolla a través de la ejecución de varias tareas cada una de las cuales se dirige a determinar un índice diferente, los que en conjunto permiten evaluar la calidad del proceso de evaluación.

Tarea 5.1.1 Determinar Índice de evaluación

$$IE = \frac{Ceo}{TC} * 100 \quad (2.5)$$

IE: índice de evaluación

Ceo: cantidad de cargos evaluados en el departamento (13)

TC: totalidad de cargos en el departamento (13)

$$IE = \frac{Ceo}{TC} * 100 = \frac{13}{13} * 100 = 100\%$$

Por tanto: se puede afirmar que se logró evaluar el 100% de los cargos del Departamento de Mantenimiento, lo que representa un 4.74% de los cargos de la organización como vía de impulso en el desempeño individual y de la entidad.

Tarea 5.1.2 Determinar Índice de calidad en la evaluación

Índice de calidad de la evaluación: Indica la cantidad de trabajadores evaluados de las diferentes categorías ocupacionales. Valor máximo 100%, o sea que todos los trabajadores que cumplen con los requisitos para ser evaluados han obtenido evaluación satisfactoria.

$$IEC = \frac{\text{No. Categorías Evaluadas de Aceptable o Superior}}{\text{Total de Categorías Evaluadas} * \text{No trabajadores evaluados}} = \frac{946}{28 * 43} = 78.571 \approx 78.57\%$$

(2.6)

Entonces: la calidad de la evaluación se ve reflejada en el logro de un 78.57% de trabajadores evaluados con categoría de aceptable o superior.

Tarea 5.1.3 Determinar Índice de satisfacción con la evaluación

Índice de conformidad con la evaluación: Evaluar la satisfacción individual con la evaluación del desempeño realizada. Valor máximo 100%.

La información se obtiene por la revisión del Anexo 1 (Evaluación mensual del desempeño) del Reglamento 46/2009 para la ED en el hotel

Índice de conformidad con la evaluación anterior:

$$IConf = \frac{\text{No trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{No trabajadores evaluados}} = \frac{21}{43} = 48.837 \approx 48.84\% \quad (2.7)$$

Índice de conformidad con la evaluación luego de la aplicación del procedimiento propuesto:

$$IConf = \frac{\text{No trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{No trabajadores evaluados}} = \frac{40}{43} = 93.0232 \approx 93.02\%$$

Por tanto: se puede concluir que, de los 43 trabajadores evaluados, el 93.02% percibió como justa la evaluación del desempeño basada en competencias que se propone en este procedimiento, quedando satisfechos con la evaluación realizada y mostrando un incremento en el índice de conformidad con la evaluación de un 44.18 % con respecto a las evaluaciones anteriores

Tarea 5.1.4 Determinar índice de coherencia en la evaluación

Significado: expresa el grado de correspondencia que se logra entre la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización.

Objetivo: contribuir a incrementar la correspondencia o coherencia entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización y sus procesos.

$$ICoE = \frac{\frac{CTES+CTEA}{TTE}}{\frac{CIPEA+CPES}{TIE}} \quad (2.8)$$

Donde:

ICoE: Índice de coherencia en la evaluación

CTES: Cantidad de trabajadores evaluados de superior

CTEA: Cantidad de trabajadores evaluados de aceptable

TTE: Total de trabajadores evaluados

CIPES: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de superior

CIPEA: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de aceptable

TIE: Total de indicadores de procesos evaluados

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina la información a partir de la propia información manejada durante el proceso.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de RH.

$$ICoE = \frac{1 + 21}{\frac{28}{\frac{8}{8}}} = 78.571 \approx 78.57\%$$

Existe una alta correlación (78.57%) entre los resultados de la evaluación de los trabajadores y los resultados de la evaluación de los procesos, esto significa que se está haciendo corresponder de forma adecuada los resultados entre ambos, aunque puede seguir siendo de análisis dicho elemento.

Paso 5.2 Evaluación de los resultados

Comportamiento de quejas por desempeño

$$Qd = \frac{Qd2 - Qd1}{Qd1} * 100 \quad (2.9)$$

Donde Qd= quejas por desempeño laboral; Qd1= quejas por desempeño en el período anterior; Qd2= quejas por desempeño período actual

Impacto en la disminución del número de quejas por desempeño

$$Qd = \frac{10 - 38}{38} = -73.684 \approx 73.68\%$$

Desde la aplicación del procedimiento propuesto las quejas relacionadas con el desempeño individual disminuyeron en un 73.68%.

Tabla 2.11 Comportamiento del número de quejas por desempeño. Fuente: Bairán Salazar, (2016)

Total de quejas recibidas por desempeño individual, relacionadas con el departamento de Mantenimiento	Recepción	Ama llaves	Cocina	Animación	Bebidas y Alimentos	Total
Segundo trimestre 2015	5	6	12	5	10	38
Segundo trimestre 2016	1	3	2	1	3	10

Conclusiones

1. La realización del marco teórico-práctico referencial permitió sentar las bases para el análisis adecuado y oportuno en la aplicación del procedimiento basado en las últimas tendencias y enfoques de la evaluación del desempeño, por lo que se puede concluir que:

a. de los diferentes conceptos de ED estudiados se desprenden regularidades como: la evaluación del desempeño individual debe basarse en las competencias laborales, se reconoce la necesidad de obtener información de diferentes fuentes e indicadores para hacer del proceso una tarea de mayor fiabilidad y objetividad, y la importancia de reconocer la ED como parte de la GCH, y su vínculo con los otros procesos del SGICH

b. a los efectos de esta investigación se coincide con Morales Cartaya (2006), al plantear que la GCH debe estar ligada a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización

c. el actual procedimiento para la ED en las entidades del sector turístico y particularmente en el hotel Brisas Guardalavaca, presenta deficiencias que conducen a insatisfacciones de los trabajadores, por lo que se hace necesario contar con una herramienta que facilite una adecuada ED de su capital humano.

2. La aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias laborales propuesto por Leyva del Toro, contribuye a:

a. definir los indicadores de resultados y de competencias, así como realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

b. definir indicadores evaluados con un estado crítico según su importancia relativa para trazar acciones de mejora en base a estos

c. el mejoramiento de indicadores anteriormente insatisfactorios como: la calidad de la evaluación, la satisfacción de los trabajadores con la evaluación, y la disminución de las quejas relacionadas con la ED.

Recomendaciones

1. Profundizar en otros períodos de trabajo (trimestre, semestre), la fase de monitoreo del proceso de evaluación para valorar los efectos en los indicadores de la organización.
2. Lograr una efectiva vinculación de la evaluación del desempeño con los otros módulos del SGICH fundamentalmente en estimulación moral y material, capacitación y desarrollo, y organización del trabajo.
3. Continuar la generalización del procedimiento para la evaluación del desempeño en el resto de los departamentos del hotel.
4. Realizar la informatización del procedimiento para agilizar y sistematizar su uso en cada período evaluativo.
5. Añadir a la matriz de competencias y al profesiograma de los cargos del departamento de Mantenimiento las competencias diseñadas por el grupo de expertos.

Bibliografía

1. Álvarez López, L.F (2010). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. Folleto Asignatura Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba
2. _____. (2002). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba
3. Artola Pimentel (2002). Modelo de Evaluación del desempeño de Empresas Perfeccionadas en el Tránsito hacia Empresas de Clase en el Sector de Servicios Ingenieros de Cuba. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
4. BCG; WFPMA (2012). Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges in a Two-Speed World), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
5. BCG; WFPMA (2010). Creating People Advantage 2010 (How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
6. BCG; WFPMA (2008). Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
7. Beer, M. y otros (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid: Editorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
8. Besseyre des Horts, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.

9. Boyett, J. (2003). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. 380p.
10. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.
11. Carpio, José Alberto (2005) Evaluación de desempeño. Disponible en <http://www.arearh.com>. Consultado septiembre 2014
12. Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw Hill,
13. _____. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
14. _____. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. McGraw-Hill, Colombia.
15. CIDEC, (1994). Sistema integral de Gestión de Recursos Humanos, Donastia-San Sebastián, España
16. Cuesta Santos, A. Evaluación del desempeño y compromiso en la gestión del capital humano. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, 2014, ISBN: 978-959-261-463-5.
17. _____. (2010a). Gestión del talento humano y del conocimiento, Bogotá: ECOE Ediciones.
18. _____. (2010b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana.
19. _____. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
20. _____. (2000). La organización que aprende. Revista cubana de psicología, 17(3).
21. De Miguel Guzmán, M (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en Entidades Hoteleras del Destino Holguín. Tesis

presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba

22. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Consejo de Ministros, Decreto No. 326/2014: Reglamento del Código de Trabajo. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. Consultado octubre 2014

23. _____. Ministerio de cultura, Resolución No. 45/2014: Reglamento del sistema de evaluación de los trabajadores de la rama artística. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. Consultado octubre 2014

24. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.

25. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.

26. Kaplan, R y Norton, D (2000). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). GESTION 2000

27. Leyva Del Toro, C. (2012). Tecnología para la Evaluación del desempeño Individual. Aplicación en Instalaciones Turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.

28. López Núñez, F (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente. Ciudad de la Habana. Cuba.

29. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.

30. Martínez, Carlos (1998). “Concepto de evaluación del desempeño”. Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-1-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html>. Consultado en noviembre de 2014.

31. Ministerio del Turismo, MINTUR (2007). Resolución 71: “Evaluación del

Desempeño”. La Habana. Cuba.

32. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2007). Resolución No. 21: “La evaluación del desempeño del trabajador”. Ciudad de La Habana, Cuba. p.6.

33. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2005). Resolución No. 8: “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”, La Habana, 1ro de marzo de 2005.

34. Monagas Docasal, M (2012). El Capital Intelectual en las empresas hoteleras. Procedimiento para su medición. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría

35. Monteagudo Martínez, (2014) Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo

36. Montejo Salazar, E (2013). Procedimiento para la Evaluación del desempeño basado en competencias. Aplicación en el centro de información y gestión tecnológica de Granma. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos.

37. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política. La Habana

38. _____. (2006). Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE. La Habana: Editorial ISPJAE

39. Nieves Julbe, A. F (2010). Procedimiento para Implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba

40. Noda Hernández, M.E.; De Miguel Guzmán, M. y otros (2004). La Satisfacción del cliente interno, piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del sector metalúrgico. Revista Minería y Geología Vol. XX, Nr. 3.

41. Parra Villanueva, L (2010). Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. Tesis presentada en opción al grado científico de

Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".
Ciudad de la Habana.

42. Puchol, L. Dirección y Gestión de recursos humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva. 1995.

43. Sánchez Augier, L. y otros (2009). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Monografía Universidad de Holguín.

44. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimientos para la Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba

45. Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de la Habana, Cuba.

46. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.

47. Zayas Agüero, P (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

Anexos

Anexo 1 Principales autores consultados

Autor	Factores	Medición de resultados	Principales aportes
Beer (1989)	factores de situación, grupos de interés y políticas de RH.	compromiso, competencia, congruencia y costos	Confiere un peso significativo al entorno Asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa Estructura metodológicamente todas las actividades de RH y las relaciona entre sí.
Besseyre (1989)	Competencias	Asegura la gestión de las competencias (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran)	Desarrollar prácticas para adquirir, estimular y desarrollar las competencias, constituyendo éstas las misiones del sistema Le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH
Werther y Davis (2001),	Fundamentos y desafíos, Planeamiento y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, servicios al personal, Relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de personal		Papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH
Harper y Lynch (1992)	Cantidad y calidad de los recursos humanos	Realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de	Le concede importancia a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

		personal y la evaluación del potencial humano.	
Arnol Hax (1992),	Planeamiento y desarrollo		Le confieren importancia al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional
Puchol (1995)	Empleo, administración de personal, retribución, dirección y desarrollo de RH, relaciones laborales y servicios sociales		Le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de RH
Chiavenato (2002,2009)	Subsistemas interdependientes: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, los mismos están íntimamente interrelacionados y son interdependientes.		Planteamiento de la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH

Anexo 2 Procedimiento General



Anexo 3 Profesiograma – Matriz de competencias Jardinero “A”

INSTITUCION TURISTICA: HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

Cargo: Jardinero A (JB)

Dependencia Jerárquica: Jefe de Servicios Técnicos

Departamento: Servicios Técnicos

Grupo Salarial: VII

Categoría: Obrero

Misión del Cargo:

Responde por el mantenimiento y conservación de las áreas verdes del hotel así como las plantas ornamentales que existen en el hotel.

Tareas Incluidas en el Cargo:

1. Organiza, Planifica y controla el trabajo de los Jardineros B
2. Siembra y cultiva flores, plantas ornamentales, arbustos en parques y jardines.
3. Realiza funciones de mantenimiento.
4. Construye canteros de acuerdo a la altura de las plantas, así como la poda de ellas.
5. Efectúa injertos aplicando la técnica exigida.
6. Aplica fertilizantes, agua, insecticidas a plantas según las instrucciones recibidas.
7. Es el responsable de mantener su área de trabajo en buen estado (hierva acorde a los estándares de calidad y con todas las atenciones culturales que necesita.)
8. Realizar cualquier actividad que se le asigne afín con su tarea.

Medios Materiales y Herramientas Utilizadas:

Rastrillo, tijera de jardinero, bolsas plásticas, podadora eléctrica, mangueras.

Formación Académica:

Graduado de Nivel Medio Superior.

Conocimientos Específicos:

Uso y manipulación de las herramientas.

Experiencia Previa:

Demostrar sus capacidades para el puesto.

Características Personales:

Cognitivos.

- Tener una inteligencia general normal promedio

Habilidades

- Sentido estético.
- Capacidad de control, planificación y supervisión

Requisitos afectivos.

- Sociable.
- Precavido.
- Honesto
- Cumplidor

Requisitos Físicos.

- Mantener buena apariencia personal.

Sociales.

- Conducta adecuada dentro de la organización
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales

Tiempo de Adaptación:

3 a 6 meses

Responsabilidad:

Sobre bienes:

Es responsable de todos los medios asignados a él.

Sobre Personas:

Controla el trabajo de los Jardineros B

Sobre la seguridad de otros:

Responde por los accidentes que se produzcan y de los cuales sea el responsable.

Relaciones Internas:

- Personal de Servicios Técnicos

Decisiones:

En cuanto a sus funciones y tareas

Autonomía:

Tiene la posibilidad de mejorar su método trabajo, siempre que ello no implique violar los procedimientos (Seguridad y Protección) que estén establecidos.

Condiciones de Trabajo:

Ausencia de ruidos.

Horario de Trabajo:

8h/día

Riesgos:

- Trabajo con medios cortantes y filosos
- Riesgo eléctrico (controlado)

Competencias	Indicadores de competencias	Valor				
		I	II	III	IV	V
Capacidad Técnico Profesional	Realiza óptimamente la organización del puesto de trabajo al inicio de cada jornada laboral.				• • •	
	Es el responsable de mantener su área de trabajo en buen estado (hierba acorde a los estándares de calidad y con todas las atenciones culturales que necesita.)				•	•
	Cumple con las regulaciones del Control Interno, velando por la realización de las tareas que le son asignadas desde su cargo y su área de trabajo.					• • • • •
	Organiza, planifica y controla el trabajo de los Jardineros B				• • •	
	Siembra y cultiva flores, plantas ornamentales, arbustos en parques y jardines.				• •	• • •
	Realiza funciones de mantenimiento. Construye canchales de acuerdo a la altura de las plantas, así como la poda de ellas.				• •	• • •
	Efectúa injertos aplicando la técnica exigida. Aplica fertilizantes, agua, insecticidas a plantas según las instrucciones recibidas.					• • • • •
Capacidad de organización	Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta.				• • •	
	Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo cumpliendo con lo establecido en los documentos técnico - normalizativos que rigen la actividad.				• • • •	
	Cumple con todas las leyes y regulaciones establecidas en el reglamento disciplinario de la entidad.				•	• •
	Asiste a todas las actividades programadas por la administración y las organizaciones en el tiempo fijado previamente por estos.				• •	•

					•	
	Mantiene su presencia personal acorde con el puesto que ocupa, caracterizado por la pulcritud y correcto uso de su uniforme.				•	•
	Se preocupa por conocer las necesidades de sus clientes y el grado de aceptación de los servicios que presta.				•	•
				•		
Capacidad de solución de problemas	Trata de resolver los problemas que se le presentan en el cumplimiento de sus funciones sin esperar la asesoría del jefe de turno o algún administrativo.				•	•
	Propone soluciones imaginativas en situaciones críticas con las materias primas o el equipamiento, e identifica alternativas radicales en contraposición con las normas técnicas establecidas				•	•
					•	•
Capacidad de solución de problemas	Emprende acciones innovadoras por iniciativa propia, mejorando los resultados y creando oportunidades él mismo para lograr la mejora de su desempeño y el de la unidad.				•	•
	Participa como miembro totalmente integrado en un equipo, colaborando con sus compañeros si se encuentran con mayor carga de trabajo, sin interés alguno.				•	•
					•	•
Capacidad para el trabajo en equipo	Acata orientaciones y se muestra colaborador y diligente en la realización de su trabajo, además trabaja y hace que los demás trabajen, colaborando los unos con los otros.				•	•
	Es receptivo, crítico y autocrítico, aceptando siempre las recomendaciones que hacen de su trabajo sus compañeros.				•	•
	Muestra elevada destreza manual en el desempeño de sus funciones.				•	•

Capacidad para el trabajo en equipo	Se desenvuelve con gran flexibilidad física para ejecutar las tareas en su puesto de trabajo.					• • •
Capacidad perceptiva y motriz	Demuestra la fuerza física requerida para levantar, mover y trasladar diferentes objetos y útiles que interactúan en el desempeño de sus funciones.					• • • •
Capacidad perceptiva y motriz	Se preocupa por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia, logrando dar un sello personal en la prestación del servicio.					• • • •
Capacidad para el logro y la acción	Orienta su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades y prioridades del área y de la organización.					• • • •
	Crea y mantiene un nivel de actividad indicado para desarrollar exitosamente su trabajo, demostrando energía y rapidez en la ejecución de sus tareas.					• • •
Capacidad volitiva	Da solución inmediata a cada tarea o función que se le asigna hasta el final y en todas las áreas que estas envuelven, independientemente de su relevancia.					• • • •
	Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, con la esperanza y certeza de éxito en sus resultados.					• • • •
Capacidad volitiva	Mantiene un compromiso moral con la organización de desempeñar correctamente sus funciones y de trabajar siempre en busca de mejorar los resultados.					• • • • •
Capacidad de aprendizaje	Muestra facultades para conocer o aprender nuevos procedimientos, métodos o tendencias relacionados con el cargo.					• • • • • •

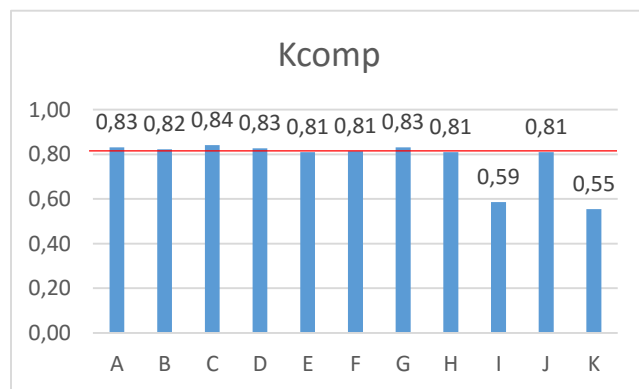
	Se muestra dispuesto a actualizar sus conocimientos para mejorar su desempeño mediante la formación y/o superación.				• • • •	
	Reproduce eficazmente los conocimientos adquiridos a través de la capacitación.				• • •	
Capacidad de aprendizaje	Es capaz de autosuperarse a partir de la formación voluntaria de las aristas donde presenta problemas.				• • •	
Capacidad para el cambio	Es capaz de modificar su comportamiento, ante situaciones que lo ameriten como cambio de sus superiores o compañeros de trabajo.				• • • •	
	Permanece eficaz dentro de un entorno cambiante, como enfrentarse con nuevas tareas, procedimientos, nuevas tecnologías en su puesto de trabajo o responsabilidades.			• • • •		
	Asume con entusiasmo los cambios organizacionales y/o administrativos, tales como sistemas de pago.			• • •	•	
	Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo, como las quejas recibidas de clientes por inconformidad en el servicio, problemas en el funcionamiento del equipamiento o con el aprovisionamiento de las materias primas, insumos y productos para la venta.				• • • • •	•

Anexo 4 Selección de expertos

Expertos		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Prom	Kc	Ka	Kcomp
Subdirector de Recursos Humanos	A	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	6,64	0,66	1,00	0,83
Jefe de Servicios Técnicos	B	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	8,45	0,85	0,80	0,82
Jardinero "A" (JB)	C	5	8	10	10	10	7	8	9	5	9	5	7,82	0,78	0,90	0,84
Operarios de MTTO a Equipos e Instalaciones (JB)	D	7	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	8,55	0,85	0,80	0,83
Subdirector de Bebidas y Alimentos	E	10	8	8	10	9	9	8	10	9	10	10	9,18	0,92	0,70	0,81
Jefe de Aseguramiento Técnico-Material	F	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	6,27	0,63	1,00	0,81
Jefe Ama de Llaves	G	6	10	8	10	7	10	6	9	7	5	6	7,64	0,76	0,90	0,83
Representante del Sindicato	H	9	10	10	9	10	8	10	8	8	9	10	9,18	0,92	0,70	0,81
Trabajador de Experiencia 1	I	10	9	5	8	7	6	1	3	7	5	2	5,73	0,57	0,60	0,59
Trabajador de Experiencia 2	J	5	10	9	6	10	10	10	5	5	10	10	8,18	0,82	0,80	0,81
Trabajador de Experiencia 3	K	8	10	3	7	4	8	6	3	10	5	3	6,09	0,61	0,50	0,55

Grado de influencia de cada una de las fuentes.

Fuentes de argumentación.	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05



Donde

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

K_{comp} : Es el coeficiente de competencia.

Si $0,8 \leq K_{comp} \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto

Si $0,5 \leq K_{comp} < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio

Si $K_c < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo.

Anexo 5 Método Delphi por rondas

Primera ronda: ¿Cuáles son los indicadores que deben conformar el contenido del cargo de Jardinero "A"?

Matriz de indicadores del cargo expresada por los expertos (E):

Indicadores del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Cumplimiento contenido de trabajo	X	X	-	X	-	X	X	X	X
Cumplimiento de indicad. de costos y gastos	X	-	X	X	X	-	X	X	X
Otros Ingresos	X	X	-	X	X	X	X	X	-
Cumplimiento del consumo. per cápita Clientes	X	-	-	X	-	-	-	X	X
Quejas y reclamaciones	X	X	X	-	-	X	X	X	X
Resultados auditorías, inspecciones	X	X	X	-	X	X	X	X	-
Nivel satisfacción del cliente	X	X	-	X	-	X	X	X	X
Cumplimiento estándares de calidad	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Cursos recibidos	X	X	-	X	X	X	X	-	X
Participación en Fórum, ANIR	X	X	-	X	-	X	X	X	X
Autopreparación	X	-	-	X	X	X	X	X	X
Autoconocimiento	-	X	-	X	-	X	-	-	X
Autorregulación	X	-	X	X	X	-	-	-	-
Conocimientos de decoración de plantas ornamentales (DPO)	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Entrenamiento o curso de habilitación	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Conocimiento de fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas (CFH)	X	X	X	-	-	X	X	X	X
Conocimiento de enfermedades de las plantas y calendario para su tratamiento (CEP)	-	X	X	X	-	X	X	X	X
Organización del puesto	X	X	-	X	-	X	X	X	X
Apariencia personal e higiene	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Orientación al cliente	X	X	-	X	X	X	X	-	X
Memoria	-	X	-	X	-	X	-	-	X
Observación	X	-	X	X	X	-	-	-	-
Confianza	X	-	X	X	X	X	-	-	-
Resistencia física y a la presión	X	X	-	X	-	X	X	X	X
Aptitudes para la jardinería (AJ)	X	-	X	X	X	-	X	X	X
Sentido estético (SE)	X	X	-	X	X	-	X	X	X
Capacidad de control, planificación y supervisión (CPS)	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Relaciones Interpersonales	X	-	X	X	X	X	X	X	-
Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo	X	X	-	X	-	X	X	X	X
Solución de problemas ocasionales	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Liderazgo	X	X	X	-	X	X	X	X	-

Honrado	-	x	-	x	-	x	-	-	x
Continuación primera ronda									
Integridad moral	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Confiabilidad	x	-	x	x	x	-	-	-	x
Responsabilidad	-	x	-	-	-	x	x	x	x
Presencia	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Laboriosidad	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Toma de decisiones	x	-	x	x	x	-	x	x	x
Ética profesional	x	x	-	x	x	x	x	x	-
Disciplina Laboral	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Disposición a asumir nuevas tareas	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Iniciativa	x	-	x	x	-	x	x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Empatía	x	-	x	x	x	x	x	-	x
Cortesía	x	x	-	x	x	x	x	-	x
Flexibilidad	-	x	x	x	-	x	x	x	x
Compromiso con la organización	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Motivación	x	-	x	x	x	-	x	x	x
Perspectivas	-	x	-	-	-	-	-	x	x
Estado de ánimo	x	-	-	x	-	-	-	x	-

Segunda ronda: ¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los indicadores para ese cargo? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Matriz de indicadores depurados con nivel de concordancia:

Indicadores del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc (%)
Cumplimiento contenido de trabajo					N					89
Cumplimiento de indicadores de costos y gastos		N							N	78
Otros Ingresos								N	N	78
Cumplimiento del consumo per cápita clientes		N	N		N	N	N	N		33
Quejas y reclamaciones	N			N						78
Resultados auditorías, inspecciones		N			N					78
Nivel satisfacción del cliente										100
Cumplimiento estándares de calidad										100
Cursos recibidos		N	N							78
Participación en Fórum, ANIR	N	N								78
Autopreparación		N					N			78
Autoconocimiento	N	N	N		N		N	N		33
Autorregulación		N			N	N	N	N	N	33
Conocimientos de decoración de plantas ornamentales (DPO)										100
Entrenamiento o curso de habilitación										100
Conocimiento de fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas (CFH)				N						89

Conocimiento de enfermedades de las plantas y calendario para su tratamiento (CEP)	N				N					78
Organización del puesto			N							89
Apariencia personal e higiene							N	N		78
Orientación al cliente										100
Memoria	N		N		N		N	N		44
Observación	N	N				N	N	N	N	33
Confianza		N			N		N	N		56
Resistencia física y a la presión			N		N					78
Aptitudes para la jardinería (AJ)		N								89
Sentido estético (SE)						N			N	78
Capacidad de control, planificación y supervisión (CPS)										100
Relaciones Interpersonales	N	N		N	N	N			N	33
Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo			N		N					78
Solución de problemas ocasionales		N					N			78
Liderazgo (LID)	N									89
Honrado	N		N		N		N	N		44
Integridad moral		N				N	N	N	N	44
Confiabilidad		N			N		N	N		56
Responsabilidad	N	N	N	N		N	N			33
Presencia	N			N	N	N	N			44
Laboriosidad	N	N	N	N	N	N				33
Toma de decisiones (TD)	N	N	N	N		N			N	33
Ética profesional	N	N	N			N	N	N		33
Disciplina Laboral	N	N	N	N	N			N		33
Disposición a asumir nuevas tareas			N	N						78
Iniciativa										100
Trabajo en equipo			N		N					78
Empatía	N	N	N	N			N	N		33
Cortesía	N		N		N		N	N	N	33
Flexibilidad		N	N	N			N	N	N	33
Compromiso con la organización	N		N							78
Motivación		N	N			N	N	N	N	33
Perspectivas	N		N	N	N	N	N			33
Estado de ánimo	N	N	N		N	N	N		N	22

Anexo 6: Encuesta para determinar la valoración actual de los atributos esenciales.

4

Estimado señor(a):

El personal de nuestro hotel está interesado en conocer su opinión sobre la calidad de los servicios que le prestamos con el objetivo de satisfacerlo cada vez más. Muchas gracias por su cooperación.

	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy mal
A. <i>Confort</i> de la instalación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Variedad de la comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Variedad de las bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Calidad de la piscina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Calidad de la playa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Recreación diurna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Recreación nocturna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Profesionalidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Oportunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Es la primera vez que nos visita?

Si___ No___

¿Cómo conoció el Hotel?

Anuncio publicitario

Recomendación de un amigo, un familiar u otra persona

Agencia de Viajes

Internet

Otros. ¿Cuál?

¿Recomendaría nuestro Hotel a otras personas?

Si___ No___

¿Regresaría de vacaciones a nuestro Hotel?

Si___ No___

Por favor, ayúdenos a conocerlo

Edad:

Sexo: M___ F___

País:_____

Personas que lo acompañan:_____

MUCHAS GRACIAS, SUS OPINIONES SON MUY VALIOSAS

Anexo 7. Encuesta para valorar el nivel de compromiso y congruencia en la organización

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar el nivel de influencia de los empleados en la organización, por lo que lo solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

Afirmaciones		Evaluación (1-10)
C O N G R U E N C I A	1. Los objetivos de mi área son una vía para alcanzar los objetivos de la organización	
	2. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos personales	
	3. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos familiares	
	4. Estoy de acuerdo con los métodos que se utilizan en mi organización para alcanzar los objetivos	
C O M P R O M I S O	5. Me siento comprometido con mi organización por el apoyo recibido en el pasado	
	6. Me siento comprometido con mi organización por las condiciones actuales que me ofrece	
	7. Me siento comprometido con mi organización por las perspectivas futuras que posee	
	8. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis compañeros	
	9. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis superiores	
	10. Me siento comprometido con mi organización por mis beneficios personales	
	11. Me siento comprometido con mi organización por los beneficios familiares	

Anexo 8. Influencia de los Indicadores de condiciones en los indicadores de resultados y de competencias cognitivas y volitivas:

INFLUENCIA (Alta-Media-Baja)	Indicadores de Condiciones	Indicadores de Competencias													
		Conocimientos				Habilidades									
		DPO	EH	CFH	CEP	OP	AH	OC	RFP	AJ	SE	CPS	LI D	UAM	SPO
Condiciones organizativas	Fuerza. de trabajo adecuada	B	B	B	B	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A
	Organización. y servicio. al puesto	B	B	B	B	A	A	A	A	B	B	A	B	A	A
	Métodos de trabajo	B	B	B	B	A	B	A	A	B	B	A	B	A	B
Condiciones técnicas	Sistemas. riego	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	B
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	B	B	B	B	A	B	B	A	B	B	A	B	A	B
	Materias primas y material	B	B	B	B	A	B	B	A	B	B	A	B	A	B
Entorno	Competencia	M	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	Ubicación Geográfica	M	M	B	B	B	B	B	B	B	M	B	B	B	B

INFLUENCIA (Alta-Media-Baja)	Indicadores de Condiciones	Indicadores de Competencias			
		Complementarios			Perceptuales
		DNT	IN	TE	CMP
Condiciones organizativas	Fuerza. de trabajo adecuada	A	A	A	A
	Organización. y servicio. al puesto	A	A	A	A
	Métodos de trabajo	A	A	A	A
Condiciones técnicas	Sistemas. riego	B	A	B	A
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	A	A	A	A
	Materias primas y material	A	A	A	A
Entorno	Competencia	B	A	A	A
	Ubicación Geográfica	B	A	B	B

INFLUENCIA (Alta-Media-Baja)	Indicadores de Condiciones	Indicadores de resultados										
		Cantidad			Calidad				Crecimiento			
		CCT	CCG	OI	QR	RAI	NSC	CEC	CR	PFA	AUT	
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada	A	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Organización. y servicio. al puesto	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Métodos de trabajo	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
Condiciones técnicas	Sistemas. riego	A	A	B	A	A	A	A	A	A	B	B
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
	Materias primas y material	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
Entorno	Competencia	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A	A
	Ubicación Geográfica	B	B	B	A	B	B	A	A	A	A	A

Anexo 9 Voto ponderado para peso específico de cada indicador

	CCT	CCG	OI	QR	RAI	NSC	CEC	CR	PFA	AUT	DPO	EH	CFH	CEP	OP	AH	OC	RFP	AJ	SE	CPS	UAM	SPO	LID	DNT	IN	TE	CMP	
E1	8	7	2	9	6	10	8	1	3	1	10	5	10	10	1	1	4	5	8	6	8	9	5	4	9	3	1	9	163
E2	10	6	3	10	5	9	9	1	2	1	10	4	10	10	7	2	3	5	4	7	6	8	4	1	4	8	7	7	163
E3	10	6	4	9	6	8	7	2	3	1	10	7	10	10	2	3	9	7	9	9	6	9	5	9	10	4	4	5	184
E4	9	5	4	9	5	7	6	2	3	2	10	6	10	10	5	2	8	2	6	6	5	7	5	4	3	4	4	8	157
E5	10	6	3	10	4	10	6	2	3	2	10	3	10	10	5	2	10	3	3	9	4	8	4	2	7	6	3	7	162
E6	8	6	2	9	6	10	6	1	2	1	10	6	10	10	3	3	6	6	4	4	2	8	5	3	9	9	8	5	162
E7	9	7	2	8	5	8	7	1	3	2	10	8	10	10	7	1	3	4	4	10	7	9	3	1	9	9	4	8	169
E8	10	8	3	7	6	9	6	2	2	1	10	5	10	10	3	3	5	10	2	5	4	9	5	5	9	9	2	5	165
E9	8	7	2	10	5	8	6	2	4	2	10	3	10	10	4	1	6	3	9	10	3	9	6	8	3	3	3	5	160
Total	82	58	25	81	48	79	61	14	25	13	90	47	90	90	37	18	54	45	49	66	45	76	42	37	63	55	36	59	1485
Peso	0,055	0,039	0,017	0,055	0,032	0,053	0,041	0,009	0,017	0,009	0,061	0,032	0,061	0,061	0,025	0,012	0,036	0,030	0,033	0,044	0,030	0,051	0,028	0,025	0,042	0,037	0,024	0,040	1

Anexo 10 Ajuste de los indicadores del cargo partir de los indicadores de condiciones

Ajuste de indicadores de resultados

Indicadores de Condiciones	Evaluación Indicadores de Condiciones	Correlación Indicadores de resultados (a-m-b) / Recomendación de Ajuste (d-m-i)									
		Evaluación del Indicador (s-a-d)									
		CCT	CCG	OI	QR	RAI	NSC	CEC	CR	PFA	AUT
		a	d	a	d	A	a	a	d	d	a
Fuerza. de trabajo adecuada	Acept.	A/m	M/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m
Organización. y servicio. al puesto	Acept.	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m
Métodos de trabajo	Acept.	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	B/m
Sistemas. riego	Acept.	A/m	A/m	B/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	B/m
Infraestructura y equipos	Acept.	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	B/m
Materias primas y material	Acept.	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	B/m
Competencia	Acept.	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m
Ubicación Geográfica	Acept.	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	B/m	A/m	A/m	A/m
Evaluación Ajustada		a	d	a	d	A	a	a	d	d	a

Ajuste de indicadores de competencia cognitivos

Indicadores de Condiciones	Evaluación Indicadores de Condiciones	Correlación Indicadores de competencias (a-m-b)													
		Evaluación del Indicador (s-a-d)													
		DPO	EH	CFH	CEP	OP	AH	OC	RFP	AJ	SE	CPS	LID	UAM	SPO
		a	A	a	a	d	a	a	a	a	a	s	a	a	a
Fuerza. de trabajo adecuada	A	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	A/m	A/m	A/m	A/m	B/m	A/m	A/m	A/m	A/m
Organización. y servicio. al puesto	A	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	A/m	A/m	A/m	B/m	B/m	A/m	A/m	A/m	A/m
Métodos de trabajo	A	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m	A/m	A/m	B/m	B/m	A/m	B/m	A/m	B/m
Sistemas. riego	A	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m
Infraestructura y equipos	A	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	A/m	B/m	A/m	B/m
Materias primas y material	A	B/m	B/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	A/m	B/m	B/m	A/m	B/m	A/m	B/m
Competencia	A	M/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m
Ubicación Geográfica	A	M/m	M/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	B/m	M/m	B/m	B/m	B/m	B/m
Evaluación Ajustada		a	A	d	a	a	a	a	a	d	a	s	a	a	A

Ajuste de indicadores de competencia volitivos

Indicadores de Condiciones	Evaluación Indicadores de Condiciones	Correlación Indicadores de competencias (a-m-b)			
		Evaluación del Indicador (s-a-d)			
		DNT	IN	TE	CMP
		a	d	a	A
Fuerza. de trabajo adecuada	A	A/m	A/m	A/m	A/m
Organización. y servicio. al puesto	A	A/m	A/m	A/m	A/m
Métodos de trabajo	A	A/m	A/m	A/m	A/m
Sistemas. riego	A	B/m	A/m	B/m	A/m
Infraestructura y equipos	A	A/m	A/m	A/m	A/m
Materias primas y material	A	A/m	A/m	A/m	A/m
Competencia	A	B/m	A/m	A/m	A/m
Ubicación Geográfica	A	B/m	A/m	B/m	B/m
Evaluación Ajustada		a	d	a	a